

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a Střední
zdravotnické školy Krnov

Employee Education and Development System in Secondary Pedagogical
School and Secondary Nursing School Krnov

Student: Kateřina Pilařová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Pilařová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a
Střední zdravotnické školy Krnov
Employee Education and Development System in Secondary
Pedagogical School and Secondary Nursing School Krnov**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh, kromě přílohy č. 1, která mi byla poskytnuta Šárkou Konečnou z ekonomického oddělení školy, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 9. 5. 2014

Kateřina Pilařová

Kateřina Pilařová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné rady a vstřícný přístup. Dále bych chtěla poděkovat ředitelce školy Mgr. Janě Chlebovské a Šárce Konečné z ekonomického oddělení za poskytnuté materiály, informace a čas, který mi věnovaly. A také bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1	Lidský kapitál	6
2.2	Řízení lidských zdrojů	6
2.2.1	Strategické řízení lidských zdrojů	7
2.3	Personální činnosti.....	8
2.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.....	8
2.4.1	Výhody podnikového vzdělávání.....	10
2.4.2	Složky rozvoje lidských zdrojů	10
2.4.3	Formování pracovních schopností	11
2.5	Proces učení.....	12
2.5.1	Úrovně učení	12
2.5.2	Oblasti učení a prvky ovlivňující učení.....	13
2.5.3	Kolbův cyklus učení.....	13
2.6	Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	14
2.6.1	Identifikace potřeby vzdělávání	15
2.6.2	Plánování vzdělávání pracovníků.....	16
2.6.3	Metody vzdělávání	17
2.6.4	Realizace vzdělávacího procesu.....	19
2.6.5	Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	20
2.7	Přínosy vzdělávání.....	21
2.8	Subjekty procesu vzdělávání a rozvoje	22
2.9	Vztah vzdělávání pracovníků k ostatním personálním činnostem	22
3	Charakteristika Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov	25
3.1	Základní informace.....	25
3.2	Historie	25

3.3	Současnost	26
3.4	Organizační struktura	27
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	28
4.1	Popis současného stavu vzdělávání a rozvoje	28
4.2	EU peníze školám	29
4.3	DRG = Diagnosis Related Group	30
4.4	Proces vzdělávání	31
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
5	Návrhy a doporučení	46
6	Závěr	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratk	51
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov“. Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je považována za nejdůležitější úkol řízení lidských zdrojů.

V dnešní době nelze předpokládat, že si zaměstnanci vystačí pouze se znalostmi a dovednostmi, které získaly během svého školního vzdělávání. Doba je čím dál rychlejší, technologie modernější a zaměstnanci se tomu všemu musí co nejlépe přizpůsobit. Z toho důvodu se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řadí mezi nejdůležitější úkoly řízení lidských zdrojů. Důležitým hlediskem je zde fakt, že vědomosti je potřeba neustále prohlubovat. Toto prohlubování, ale musí probíhat efektivně, aby splnilo svůj účel.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část se bude zabývat teoretickými východisky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ve které si přiblížíme důležité pojmy, které se týkají samotného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve druhé části je představena organizace Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov, její historie, současnost a zaměstnanci. Dále je tady popsána samotná analýza, která je prováděna pomocí písemného dotazníkového šetření. Ve třetí části jsou nastíněny mé návrhy a doporučení v dané oblasti.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov a na základě zjištěných výsledků navrhnout možná řešení a doporučení.

Při zpracování teoretické části bakalářské práce budou informace čerpány z odborné literatury, internetového vyhledávače a budou použity také interní informace společnosti. K vypracování praktické části, která se skládá z analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spolu s návrhy a doporučeními, bude využita metodika anonymního dotazníkového písemného šetření.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V dnešní době úspěšnost organizace závisí na mnoho faktorech, kde nejvýznamnějším faktorem jsou lidé.

Podle Armstronga (2007) jsou pracující lidé nejcennější částí organizace, neboť přispívají k dosahování jejich cílů. Proto je pro organizaci velmi důležité přijímání kvalitních zaměstnanců, zároveň také jejich řízení a průběžné vzdělávání.

Z tohoto důvodu se na začátku této kapitoly budeme věnovat vysvětlení pojmů, jako je lidský kapitál a řízení lidských zdrojů. Poté se zaměříme na problematiku vzdělávání a rozvoje.

2.1 Lidský kapitál

V organizaci se lidským kapitálem rozumí zaměstnanci organizace a jejich dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje. Lidský kapitál dodává podniku jeho specifický charakter a vztahuje se převážně k budoucnosti.

„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jakou souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34).

Nositeli lidského kapitálu a potenciálu jsou lidé, kteří představují takzvané lidské zdroje. Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že lidské zdroje tvoří lidé v pracovním procesu. Lidský kapitál je základnou lidského potenciálu. „Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se začalo vyvíjet v průběhu 50. a 60. let a tvoří nejnovější koncepci personální práce, která se stává nejdůležitější složkou organizace a zároveň se stává středem řízení organizace a je nejdůležitější úlohou manažerů (Koubek, 2012).

„Řízení lidských zdrojů je strategický a koherentní přístup k řízení organizačně nejcennějších aktivit tj. lidí, kteří pracují individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů pro udržitelnou konkurenční výhodu“ (Armstrong, 1993, str. 371)

„Při řízení lidských zdrojů má být kladen důraz na:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 41).

Řízení lidských zdrojů se ve své podstatě týká řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) tvrdí, že cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečování kvantitativní stránky, jako je např. jejich počet, kvalifikace, věková a profesní struktura a zároveň také kvalitativní stránky lidských zdrojů jako je například výkonnost, motivace, tvořivost a cíle firmy.

2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Definice podle Koubka (2012, str. 24) zní: „Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“

Strategické řízení lidských zdrojů je provázáno se strategickým řízením organizace, ve kterém pramení a je v něm zároveň ústředním proudem. Strategie řízení lidských zdrojů představuje dlouhodobý plán k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Nejčastěji navazuje na souhrnnou strategii a zahrnuje specifické cíle v oblasti personalistiky. Dlouhodobé personální plánování je hlavním nástrojem strategického řízení lidských zdrojů.

Strategie lidských zdrojů se dělí na komplexní a specifické. Specifické strategie jsou zaměřeny na personální činnosti, jejichž cílem je změnit praxi a postupy při výkonu služby, které již v podniku existují. Naopak komplexní strategie slouží k uplatňování změn v organizaci, jejímž cílem je přeměňovat hodnoty a myšlení celé organizace a zároveň se snaží o změnu její kultury (Dvořáková et al., 2012)

2.3 Personální činnosti

Podle Dvořákové et al. (2012, str. 20) jsou personální činnosti: „Administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.“ Personální činnosti se nazývají také jako personální služby a vykonává je personální útvar. Jedná se o takové činnosti, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém.

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

V dnešní době se požadavky na znalosti a dovednosti neustále mění. Člověk, který chce uspět jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Už delší dobu člověk nevystačí pouze s tím, co se naučil během svého školního vzdělávání. Koubek (2012, str. 252) říká: „Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.“ Z toho vyplývá, že vzdělávání je jedním z hlavních úkolů managementu.

Pojem vzdělávání pracovníků v organizaci je proměnlivé v čase a v prostoru. Můžeme ho ale definovat takto: „Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců.“ Toto zvýšení či prohloubení kvalifikace umožní dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců spolu se zvýšením produktivity celé organizace (Dvořáková et al., 2007, str. 286).

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- **orientace** – má dopomoci ke krátké a efektivní adaptaci zaměstnance na organizaci, na práci na konkrétním pracovní pozici a na kolektiv zaměstnanců,
- **prohlubování kvalifikace** – někdy nazývaná také doškolení, se zabývá přizpůsobením odborných znalostí zaměstnanců konkrétním požadavkům pracovních míst,
- **rekvalifikace** – někdy nazývaná přeškolení, je zaměřena na získávání nových znalostí a dovedností,
- **profesní rehabilitace** – jejímž úkolem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání (Dvořáková et al., 2007, str. 286).

Rozvoj můžeme charakterizovat takto: „Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností“ (Armstrong, 2007, str. 469).

Při rozvoji se dává důraz na plánování osobního rozvoje, zároveň se však může zaměřovat na manažery. Když je rozvoj zaměřen na plánování osobního rozvoje lze přitom použít formy tzv. podnikové univerzity. Při zaměření se na manažery může mít rozvoj podobu učení se akcí, hrou anebo pohybovými aktivitami.

Velmi důležité je rozlišovat pojem vzdělávání a rozvoj pracovníků od pojmu rozvoj lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je orientován na zaměstnance s cílem rozšiřovat jejich dovednost, schopnosti a znalosti tím způsobem, aby byli zaměstnatelní a svou práci vykonávali efektivně. Rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku (Koubek 2012).

2.4.1 Výhody podnikového vzdělávání

„Efektivní vzdělávání může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace),
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb“ (Armstrong, 1999, str. 532).

2.4.2 Složky rozvoje lidských zdrojů

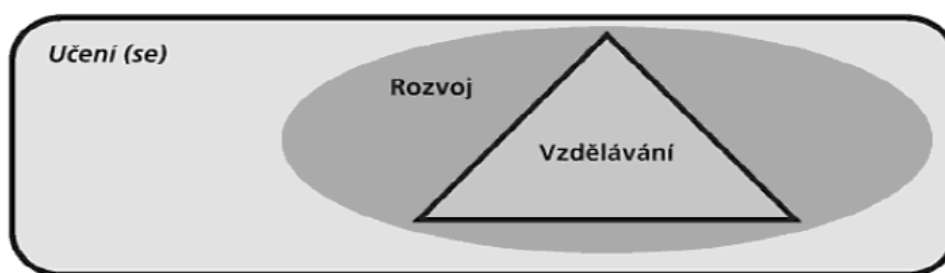
Rozvoj lidských zdrojů se skládá ze 3 základních složek. Tyto složky jsou učení (se), rozvoj a vzdělávání a jsou středem zájmu většiny vzdělávacích aktivit ve firmě (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Učení (se) usiluje o dosažení změny. Zahrnuje jak nové vědění, tak i nové konání. Proces učení se je organizované, ale i spontánní. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá.

Rozvoj je vývojový proces, který napomáhá postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu. V budoucím stavu je zapotřebí vyšší úrovně znalostí a schopností. Rozvoj na sebe bere podobu vzdělávací aktivity.

Vzdělávání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, to znamená, že mají svůj začátek a konec.

Obr. 2.1 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 31. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Na obrázku 2.1 lze vidět, že učení nezahrnuje pouze rozvoj a vzdělávání, ale učení probíhá neustále. Nejsou to ale vždy pouze věci pozitivní a žádoucí, tím pádem se nedají považovat za rozvoj (Hroník, 2007).

2.4.3 Formování pracovních schopností

Jedná se o formování pracovních schopností v průběhu celého života zaměstnanců. Koubek (2012) tvrdí, že formování pracovních schopností pracovníka je součástí formování pracovních dovedností člověka, a to tou součástí, ve které se angažuje zaměstnavatelská organizace.

V systému formování pracovních schopností se rozlišují tři oblasti, které lze vidět na obr. 2.2:

- a) **oblast všeobecného vzdělávání** - tato oblast je orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Formují se zde základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Neuplatňuje se zde aktivita organizací. Oblast všeobecného vzdělávání je oblast řízená a kontrolovaná státem.
- b) **oblast odborného vzdělávání** - v této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání. Tato oblast je orientována na zaměstnání, také ale zahrnuje základní přípravu na povolání a doškolování neboli prohlubování kvalifikace. Oblast odborného vzdělávání se nazývá také jako training.
- c) **oblast rozvoje** - oblast rozvoje je zaměřena na získání širší škály znalostí a dovedností. Rozvoj je více orientován na kariéru než na současně vykonávanou práci. V této oblasti se formuje pracovní potenciál a osobnost lidí (Koubek, 2012).

Obr. 2.2 – Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. s 255. ISBN 978-80-7261-168-3.

Pozn.: V tučných rámečcích a tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci

2.5 Proces učení

Proces učení obsahuje velké množství faktorů a podmětů. Tyto faktory a podmínky napomáhají k efektivnímu dosažení požadovaných výsledků.

2.5.1 Úrovně učení

Hroník (2007) tvrdí, že učení probíhá na třech úrovních:

1. **Individuální úroveň** – probíhá na úrovni jedince a znamená rozšiřování znalostí a dovedností. Zároveň se zde řadí i jejich praktická aplikace.

2. **Skupinová úroveň** – učení ve skupině je zprostředkováno dělbou práce, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí zadání. Skupinové učení představuje především vytváření souhry mezi jejími členy. Skupiny mohou být formální nebo neformální. Skupinová úroveň vyjadřuje učení skupiny jako celku, ne učení jednotlivých ve skupině.
3. **Úroveň organizace** – cílem je vybavit organizaci speciálními předpoklady, které ji pomůžou zvládat úkoly. Tyto úkoly si dává sama organizace anebo vyplývají z vnějšího prostředí.

2.5.2 Oblasti učení a prvky ovlivňující učení

Dle Hroníka (2007) existují tři oblasti učení:

1. **Znalosti** – jsou souhrn poznatků, které jedinci získávají učním. Znalosti můžeme rozdělit na 2 skupiny:
 - a. *Znalosti explicitní* – dají se zaznamenat a můžeme je poslat dále. Tyto znalosti jsou formalizované a jsou předmětem vzdělávání.
 - b. *Znalosti implicitní* – jsou spíše sdílenými znalostmi. Nedají se zaznamenat a vyjadřují názory s emocionální povahou. Tyto znalosti jsou předávány sdílením a jsou velmi osobní. Implicitní znalosti jsou pro organizaci zásadní, neboť bez nich se organizace nerozvíjí.
2. **Dovednosti** – schopnost uplatnit znalosti ve svém chování a v praxi. Jedincům umožňují vykonávat určité činnosti a tím získávat zkušenosti, které vedou ke zdokonalování dovedností.
3. **Postoje** – hlavní charakteristikou postojů je jejich emocionální povaha. Hodnoty tvoří základy postojů, se kterými se jedinec ztotožní na základě osobitého „žebříčku“ hodnot.

Učení lze vyjádřit graficky a to pomocí křivky učení. Tato křivka vyjadřuje dobu, která je zapotřebí k tomu, aby osoba, která nemá dostatek zkušeností, dosáhla požadované úrovně výkonu na určeném pracovním místě nebo pro splnění zadaného úkolu. Tuto požadovanou úroveň můžeme nazvat také jako normu, nebo standart, zkušeného pracovníka (Armstrong, 1999).

2.5.3 Kolbův cyklus učení

Podle amerického psychologa D. A. Kolba existují čtyři fáze procesu učení:

- **Konkrétní zkušenost, zážitek** – zkušenosti mohou být naplánované anebo náhodné. V převážné části případů se jedná o situace, ve kterých nelze použít dříve naučený postup.
- **Pozorování a reflexe** – jedinec přemýšlí o sobě a o zážitku z různých hledisek.
- **Abstrakce a generalizace** – zde si jedinec zhotoví nadhled ve formě pojetí a hypotéz, které dokáže využívat v případě opakujících se situací.
- **Testování, experimentování a přenos** – po ověření hypotéz vzniká nová zkušenost, kterou je cyklus uzavřen a může začít nanovo (Hroník, 2007).

2.6 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

„Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je jeho systematickost ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům“ (Dvořáková et al., 2007, str. 288).

Jedná se o cyklus na sebe navazujících fází, které se v systému vyskytují do jisté míry jako samostatný dílčí proces, který je nezávisle na ostatních činnostech zrychlován organizačními a institucionálními předpoklady rozvoje zaměstnanců. Těmito předpoklady myslíme jak existenci skupiny zaměstnanců a organizačních jednotek, tak i vytváření podmínek pro soustavný rozvoj, které kladou menší důraz na formální vzdělávání (Dvořáková et al., 2012).

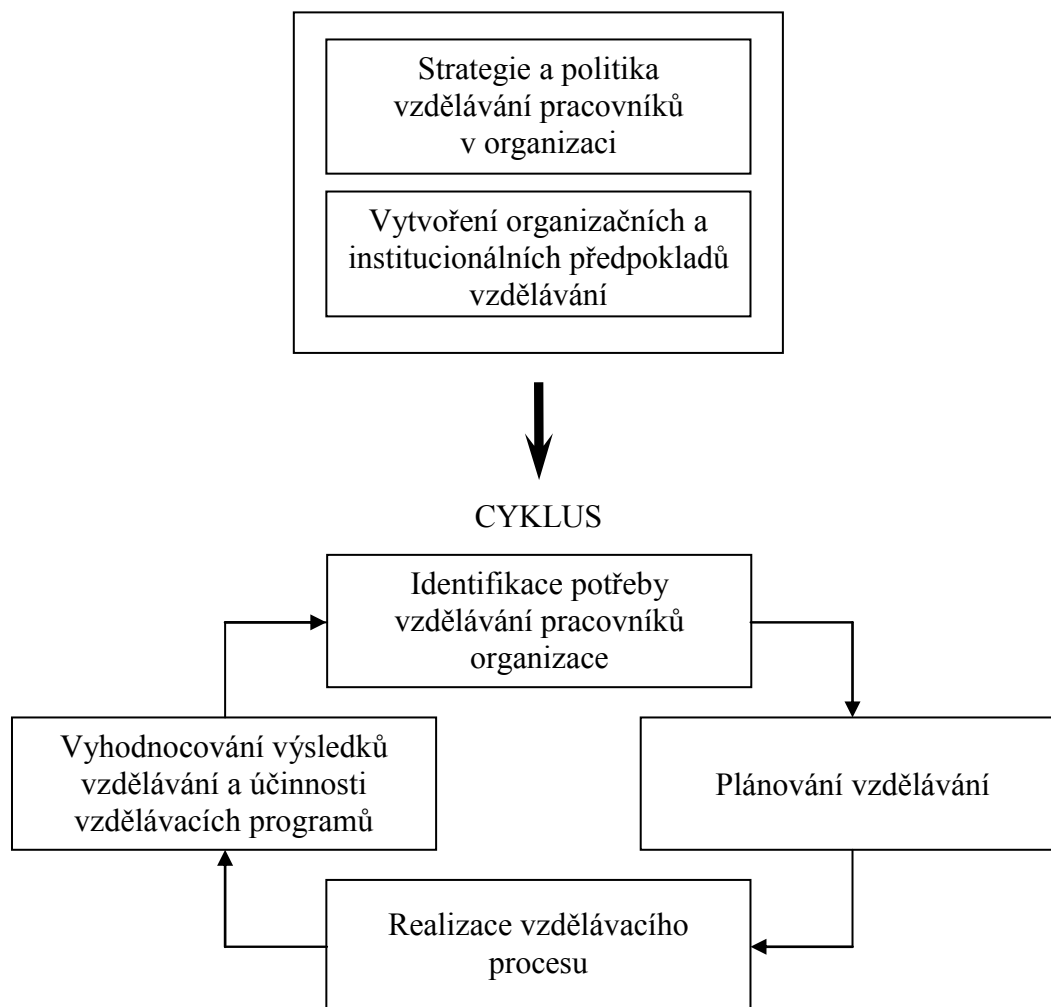
„Je to neustále opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2012, str. 259).

Cyklus se skládá ze čtyř kroků:

- a) Identifikace potřeby vzdělávání
- b) Plánování vzdělávání
- c) Realizace vzdělávání
- d) Vyhodnocení výsledku vzdělávání a účinnosti vzdělávacího procesu

Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace je dlouhodobý proces, který je viděn na obr. 2.3. Mohou jej realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centrum (Vodák a Kucharčíková, 2011).

VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. s 260. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků představuje problém. A to z důvodu, že vzdělávání a kvalifikace jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti pracovníka. Vzdělávání a kvalifikaci dovedeme měřit a posuzovat pouze jen velmi jednoduchými způsoby, např. vyučeností. Z toho důvodu je identifikace potřeb založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu. V praxi se analyzuje užší nebo širší škála údajů, které jsou získávány z informačního systému organizace anebo ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tři skupiny údajů (Koubek, 2012):

1. *Údaje týkající se celé organizace* – patří zde například údaje o struktuře organizace, odpovídajícím trhu, zdrojích atd. Dále zde patří údaje o počtu, struktuře a pohybu

pracovníků, o absenci, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz a také údaje o využívání kvalifikace a pracovní doby.

2. *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností* – jedná se o údaje jako například popisy pracovních míst a jejich specifikace a také informace o stylu vedení.
3. *Údaje o jednotlivých pracovnících* – tyto údaje je možné získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání a absolvování vzdělávacích programů.

Pomocí těchto údajů pak probíhá analýza potřeb vzdělávání pracovníků organizace. Tato analýza používá jednu nebo více z následujících metod:

- Analýzy statických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o pracovních místech, údajů o organizaci a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy informací, které se týkají potřeby kvalifikace a vzdělávání podřízených. Tyto informace jsou získávány od vedoucích pracovníků
- Analýzy dotazníků anebo jiných průzkumných forem. Z těchto dotazníků jsou získávány názory, postoje a požadavky na vzdělání.
- Zkoumání a hodnocení pracovních výkonů jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků diskusí a porad, které se týkají současných pracovních problémů a nadějných pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky nebo specialisty (Koubek, 2012).

2.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze plánování vzdělávání plynule navazuje na identifikační fázi. V této fázi dochází ke srovnání zjištěné potřeby vzdělávání s dovednostmi a možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt (Dvořáková et al., 2012).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se proces plánování skládá ze tří fází:

1. *Přípravná fáze* – patří zde specifikace potřeb, stanovení cílů vzdělávání a analýza účastníků. Při dlouhodobých programech se stanovují i dílčí cíle, které slouží jako měřítko a milníky.
2. *Realizační fáze* – do této fáze se zahrnuje vývoj a zpracování etap vzdělávacího plánu. Na začátku fáze jsou definovány vhodné techniky pro rozvoj a vzdělávání.

3. *Fáze zdokonalování* – zde probíhá průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu, které se porovnávají se stanovenými cíli. Účastníky, kteří se této fáze zúčastní, by měli být organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci prošli vzděláváním.

Sestavený plán vzdělávání pracovníků by měl být schopen odpovědět na následující otázky:

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?* – Zde by se měl vymezit obsah a cíl vzdělávání.
- *Komu?* – Vymezení koho se vzdělávání týká. Např. jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků atd.
- *Jakým způsobem?* – Výběr vhodné metody a techniky vzdělávání. Např. na pracovišti, mimo pracoviště, učební texty atd.
- *Kým?* – Rozhodnutí, zda organizace využije interní nebo externí vzdělavatele, nebo zda bude organizace vzdělávat sama.
- *Kdy?* – Určení termínů a časového plánu vzdělávání.
- *Kde?* – Rozhodnutí o místě konání, např. vzdělávací zařízení organizace, zajištění ubytování, stravování, dopravy.
- *Za jakou cenu, s jakými náklady?* – Jedná se o rozpočtovou stránku plánu.
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?* – Určení metody hodnocení a rozhodnutí ohledně toho, kdo bude hodnotit a kdy se bude hodnotit (Koubek, 2012).

2.6.3 Metody vzdělávání

Postupem času vznikla velmi široká škála metod vzdělávání. Tyto metody lze zařadit do dvou skupin:

1. *Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce* – metody využívané přímo na konkrétním pracovním místě, tzv. metody „on the job“. Společným rysem této skupiny metod je možnost individuálního přístupu k zaměstnancům, kteří se vzdělávají. Důležitou roli zde hraje samotný vzdělavatel. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků.
2. *Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště* – využívané v organizaci nebo i mimo ni, tzv. metody „off the job“. Ve většině případů se jedná o metody využívané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Při vzdělávání mimo pracoviště se mohou využívat jak interní vzdělavatele, například vzdělávací útvary, tak i externí

školení. Vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů (Koubek, 2012).

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce se dle Koubka (2012) dělí na:

- *Instruktaž při výkonu práce* – jedná se obvykle o jednorázový zácvik nového pracovníka, kterému zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si tento pracovní postup pozorováním a napodobováním osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou.
- *Coaching* – představuje dlouhodobější instruování nadřízeným či vzdělavatelem. Jedná se o soustavné podněcování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.
- *Mentoring* – vzdělávaný pracovník si sám vybírá „rádce“ (mentora). Mentor, pokud je ochoten, mu radí, stimuluje jej a usměrňuje.
- *Counselling* – jde o vzájemné ovlivňování a konzultování, které zdolává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Jedná se o jednu z nejnovějších metod.
- *Asistování* – jedná se o to, že vzdělávaný je přidělen zkušenému pracovníkovi a vzdělávaný funguje jako pomocník. Pracovníkovi pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se pracovním postupům. Tato metoda je velmi často použitelná.
- *Pověření úkolem* – vzdělávaný pracovník je vzdělavatelem zaúkolován plnit úkol a jeho práce je sledována. Tato metoda je rozvinutím metody asistování.
- *Rotace práce* – vzdělávaný pracovník je postupně zaúkolován pracovními úkoly v různých oblastech organizace na určité období.
- *Pracovní porady* – účastníci porad se seznamují s problémy týkající se celé organizace.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se dle Koubka (2012) dělí na:

- *Přednáška* – ve většině případů je zaměřena na poskytování teoretických znalostí.
- *Přednáška spojená s diskuzí* – opět se jedná o metodu, která poskytuje znalosti. Můžeme ji nazvat také „seminář“.

- *Demonstrování* – metoda zaměřena i na dovednosti. Znalosti a dovednosti poskytuje názorným způsobem za použití počítačů, audiovizuální techniky a předváděním pracovních postupů.
- *Případové studie* – jedná se o vylíčení organizačních problémů účastníkům vzdělávání. Účastníci se snaží tyto problémy diagnostikovat a navrhnout řešení problémů.
- *Workshop* – tato metoda je variantou případových řešení. Problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- *Brainstorming* – v češtině ji nazýváme „bouře mozků“. V této metodě jsou účastníci vyzváni, aby navrhly způsoby řešení zadaného problému. Poté je uspořádána diskuse o navrhaných řešeních a hledá se nejvhodnější návrh.
- *Simulace* – účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během určité doby provedli řadu rozhodnutí. V této metodě se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- *Hraní rolí* – metoda zaměřena na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří na sebe berou danou roli. V této roli poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů.
- *Assessment centre* – účastníci vzdělávání plní dané úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažerů. Tyto úkoly a problémy jsou generovány počítačem.
- „*Outdoortraining/learning*“ – nebo také „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Tato metoda se může používat ve volné přírodě, v upravené učebně či v tělocvičně. Jedná se o velmi často používanou metodu ve vzdělávání manažerů.
- *Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)* - tato metoda je vhodná, neboť počítače umožňují modelovat pracovní situace a usnadňují učení pomocí schémat, obrázků a grafů. Používání této metody neustále roste.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště může být zahrnováno také vzdělávání na základě doporučené literatury nebo samostudium doporučované literatury (Koubek, 2012).

2.6.4 Realizace vzdělávacího procesu

Tato fáze je specifická a je podmíněna řadou faktorů. Podle Dvořákové et al. (2007, str. 294) „Tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Zařazujeme sem:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,

- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti),
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.“

Dále je vhodné:

- aby se účastníci mohli předem seznámit s cíli kurzu a se záměry, a to z toho důvodu, aby byla zvýšena jejich motivace a příjem informací
- aby záměry a cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli organizace
- aby cíle byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezitelné, (Vodák a Kucharčíková, 2001).

Větší množství z těchto činností začínají před zahájením samotného školení. Do fáze realizace vzdělávání zaměstnanců patří také příprava hodnotících dotazníků a evidence jednotlivých zaměstnanců.

Je zapotřebí monitorování jednotlivých kurzů, aby se zajistilo, že kurzy probíhají podle plánu, v rámci schváleného rozpočtu a podle časového harmonogramu. Po ukončení každého kurzu by měly být vypracovány hodnotící zprávy z důvodu, aby existoval přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků (Dvořáková et al., 2007).

2.6.5 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je nutný krok zjištění účinnosti vzdělávacího procesu. Stanovená kritéria zhodnotí, jestli vzdělávání splnilo svůj účel, popřípadě ukáže nedostatky, které je nutné zlepšit, aby vzdělávání bylo ještě efektivnější (Armstrong, 2002).

Základním problémem vyhodnocení je stanovení kritérií hodnocení. Existuje totiž velké množství kritérií a postupů vyhodnocování jako například **porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu** anebo **monitorování vzdělávacího procesu a programu**. Úroveň vzdělání a kvalitativní charakteristiky jsou velmi obtížně měřitelné (Koubek, 2012).

Čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání podle Kirkpatricka:

- *První úroveň – Reakce* – zkoumá se zde reakce účastníků na vzdělávání a také spokojenost zákazníka.
- *Druhá úroveň – Hodnocení poznatků* – v této úrovni se získávají informace o tom, jak moc byly splněny cíle vzdělávání. Nutností je zjistit, které znalosti a dovednosti si zlepšili anebo osvojili a do jaké míry se u nich změnila jejich postoje.
- *Třetí úroveň – Hodnocení chování* – zde se hodnotí, jak moc se změnilo chování účastníků programu po jejich návratu na pracoviště. V této úrovni by se mělo zjistit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání, které byly orientovány na změny chování.
- *Čtvrtá úroveň – Hodnocení výsledků* - úroveň čtyři poskytuje základnu pro posouzení úspěšnosti vzdělávacího programu z hlediska nákladů. Toto hodnocení by mělo zjistit, do jaké míry byly dosaženy cíle, které se vztahují například k přírůstku, zvýšení spokojenosti zákazníků anebo zvýšení produktivity práce (Armstrong, 2007).

Jack Phillips přidal k těmto čtyřem úrovním ještě pátou úroveň a výsledný model má název Kirkpatrickův/Phillipsův model:

- *Pátá úroveň – Návratnost investice* – v této úrovni je cílem odpovědět na otázku zda výsledky vzdělávání převážili svoji cenu (Phillips a Phillips, 2007).

Důležité je, abychom nezapomínali, že výsledek vzdělávání závisí také na motivaci pracovníka, na klima v organizaci a kontrole pracovníků (Koubek, 2012).

2.7 Přínosy vzdělávání

Při posuzování efektivity vzdělávacího programu je nutné sledovat náklady na vzdělávání. Zároveň je ale vhodné sledovat také přínosy vzdělávání. Tyto přínosy zpravidla zahrnují:

- *Lepší využití potenciálu zaměstnanců* – vzdělávání dopomáhá jednotlivcům a celým pracovním skupinám být přizpůsobivější, schopnější a flexibilnější k plnění požadavků, které se týkají zvyšování výkonu.
- *Lepší využití zařízení a systémů* – zaměstnanci, by měli být školeni v oblasti používané technologie, z důvodu jejich schopnosti pracovat s danými stroji a čerpat z nich maximum výkonu.

- *Zvýšení výkonu* – pokud vzdělávání zaměstnanců přináší zvyšování výkonu, znamená to zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů.
- *Snížení fluktuace* – možnost vzdělávání pracovníků v organizaci zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci s vyšší úrovní kvalifikace zůstanou ve firmě. Zároveň vzdělávání pracovníků zlepšuje image organizace.
- *Zvýšení spokojenosti zákazníků* – pokud zaměstnanci nemají kompetence k plnění přání zákazníků, pak zákazníci přecházejí ke konkurenci, která tyto přání dokáže splnit (Vodák a Kucharčíková, 2011).

2.8 Subjekty procesu vzdělávání a rozvoje

Podle Kleibla, Dvořákové a Šubrt (2001) je pro perspektivu růstu intelektuálního kapitálu a učení velmi důležité, aby svou roli, plnily čtyři skupiny: **vrcholový management, bezprostřední nadřízený, personální útvar a pracovníci**.

Vrcholový management – měl by podporovat vzdělávání a rozvoj pracovníků a také by se měli sami účastnit vzdělávacích aktivit. Vrcholový management by měl také zabezpečovat integraci vzdělávání a rozvoje pomocí nástrojů personálního řízení.

Bezprostřední nadřízený – by měl stanovovat potřeby vzdělávání a rozvoje, zároveň by se měl stát koučem a mentorem podřízených. Bezprostřední nadřízený by se měl sám učit a rozvíjet své kompetence.

Personální útvar – má za úkol plánování, organizování a koordinaci vzdělávacích aktivit. Zároveň monitoruje výsledky vzdělávání a rozvoje a také hodnotí efektivnost vzdělávacích aktivit.

Pracovníci – pokud organizace chce, aby pracovník hodnotil vzdělávání a rozvoj jako smysluplný, měli by být pracovníci zapojováni do konzultací o metodách rozvíjení způsobilostí k práci a o politice. K těmto konzultacím mohou být využity připomínky, setkání pracovních týmů anebo podnikové mítinky (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.9 Vztah vzdělávání pracovníků k ostatním personálním činnostem

Vzdělávání pracovníků patří k nejdůležitějším personálním činnostem, řadou autorů je považována za nejdůležitější personální činnost. Vzdělávání pracovníků má velmi silné vazby na ostatní personální činnosti.

Vytváření a analýza pracovních míst - vytváření a analýza pracovních míst spolu s jejími produkty slouží jako podklad pro rozpoznání potřeb vzdělávání. Zároveň má vzdělávání v organizaci důležitý dopad na vytváření a redesign pracovních míst.

Personální plánování – vzdělávání pracovníků usnadňuje řešení problémů, které jsou spojeny s personálním plánováním. Jedná se např. o plánování získávání a výběru pracovníků a o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

Získávání pracovníků – vzdělávací programy, které v organizaci existují, pomáhají při získávání pracovníků. Poněvadž pracovníě atraktivnější jsou organizace, které dopomáhají k růstu konkurenceschopnosti svého pracovníka na trhu práce uvnitř organizace nebo i mimo ni. Zároveň získávání nových pracovníků může vyvolat potřebu vzdělávání pracovníků.

Výběr pracovníků – vzdělávání pracovníků usnadňuje výběr pracovníků a to tím způsobem, že dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nemají potřebnou kvalifikaci k vykonávání práce, na kterou se hlásí.

Hodnocení pracovníků – vzdělávání pracovníků napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu a zároveň hodnocení pracovníků je důležitým podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.

Odměňování pracovníků – vzdělávání pracovníků v poslední době bývá považováno za složku celkové odměny pracovníka. Rozvoj kvalifikace a vzdělávání vede k vyšším výdělkům a zároveň vidina vyššího výdělku motivuje pracovníky k rozvoji kvalifikace a vzdělávání.

Rozmísťování pracovníků – systematické vzdělávání pracovníků ovlivňuje jejich potenciál a tím ulehčuje rozmísťování pracovníků.

Pracovní a mezilidské vztahy – vzdělávání pracovníků neformuje pouze jejich znalosti a dovednosti, ale také jejich osobnost. To se odráží v oblasti pracovních a mezilidských vztahů.

Péče o pracovníky – vzdělávání pracovníků vede de zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožnění cílů jedince s cíli organizace a také vede ke zkvalitňování organizační struktury (Koubek, 2012).

Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce jsme si přiblížili, co znamená lidský kapitál a strategické řízení lidských zdrojů, které jsou pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci velmi důležitým pojmem. Vyjmenovali jsme si také ostatní personální činnosti a vysvětlili, jaký vztah má vzdělávání k ostatním personálním činnostem. Poté jsme si podrobně představily co to vzdělávání a rozvoj znamená. Připomněli jsme si také, že rozvoj lidských zdrojů se dělí na tři složky a to učení (se), rozvoj a vzdělávání. Definovali jsme si proces učení a cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace, který je poskládaný ze čtyř kroků. Na konci teoretické části jsme si vyjmenovali přínosy vzdělávání a subjekty, které se procesu vzdělávání a rozvoje věnují.

3 Charakteristika Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov

V této části bakalářské práce je popsána obecná charakteristika Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov, která byla zvolena pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3.1 Základní informace

Název společnosti: Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola, Krnov, příspěvková organizace

Sídlo: Jiráskova 1a, 794 01 Krnov

IČ: 00601292

DIČ: CZ00601292

Počet zaměstnanců: 61

SPgŠ A SZŠ uznává koncepci středního odborného vzdělávání. Zároveň naplňuje vlastní vizi školy, která usiluje o vytvoření školy jako místa pro seberealizace studenta i učitele.

Záměrem školy je připravit studenta na smysluplný, úspěšný a odpovědný osobní i pracovní život ve světě, který se neustále mění. Poskytuje studentům všestranné a pro profesní život použitelné vzdělávání. Studenty se snaží k rozvíjení dovedností se učit a celoživotně se vzdělávat, zároveň se snaží vést studenty k dodržování etických norem a k odpovědnému chování studentů v souladu s pravidly společenského chování.

Ve svých vzdělávacích programech se škola zaměřuje na vzdělávání žáků ve čtyřletém programu a vzdělávání dospělých v pětiletém i zkráceném tříletém programu. Převážná část oborů vzdělávání se vyučuje podle školních vzdělávacích programů.

3.2 Historie

První vyučování na tehdejší Zdravotnické škole v Krnově bylo zahájeno v roce 1959, jednalo se o obor Zdravotní sestra, které probíhalo čtyři roky. Od roku 2004/2005 se tento obor nazývá Zdravotnický asistent. Důvodem založení zdravotnické školy, byla potřeba školeného zdravotnického personálu.

Vyučování probíhalo na pedagogické škole, neboť zdravotnická škola neměla svou budovu. Praktická část výuky byla realizována v budově nemocnice. V roce 1961 byla zdravotnická škola přesunuta do vlastní budovy, ve které sídlí dodnes. Zároveň s novou budovou se změnil i název školy na Střední zdravotnická škola.

Roku 2005 došlo ke sloučení obou škol, a vznik název Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov, příspěvková organizace.

3.3 Současnost

V současné době na škole studuje 565 žáků, z toho 365 na denním studiu a zbylý počet studuje jiné formy studia. Škola je naplněna z 75% své cílové kapacity. Oproti předchozímu školnímu roku došlo k poklesu žáků o pouhé 4%. V porovnání s rokem 2004/2005 představuje tento pokles, který je způsobem převážně demografickým vývojem, 35%.

Na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole se vyučuje 14 oborů, kterými jsou:

- předškolní a mimoškolní pedagogika – dobíhající obor,
- předškolní a mimoškolní pedagogika,
- veřejnoprávní činnost – dobíhající obor,
- veřejnoprávní činnost
- sociální péče – pečovatelská činnost (dobíhající obor),
- sociální péče – sociálně správní činnost (dobíhající obor),
- sociální činnost
- pedagogické lyceum – dobíhající obor
- pedagogické lyceum,
- ošetrovatel,
- zdravotnický asistent,
- zdravotnický asistent – dobíhající obor
- zdravotnické lyceum – dobíhající obor
- zdravotnické lyceum

Některé obory jsou dobíhajícími obory a to z důvodu zavedení nových osnov ve výuce podle školního vzdělávacího programu. Tento program je učební dokument a vytváří si ho každá základní a střední škola v České republice a to z důvodu, aby uskutečňovala požadavky rámcového vzdělávacího programu pro daný obor vzdělávání.

Od spojení škol dochází k trvalému úbytku žáků v oboru Zdravotnický asistent a Sociální činnost. Tyto úbytky jsou v oboru Zdravotnický asistent o 58 žáků a v Sociální činnosti o 48 žáků. Úbytky jsou z největší části způsobeny situací v regionu. Velký zájem žáků je o obor Předškolní a mimoškolní pedagogika a to z důvodu, že tento obor je v Moravskoslezském kraji jedinečný. V posledních letech se zvyšuje zájem také o obor Pedagogické lyceum.

Škola zaměstnává 61 pracovníků, z toho 43 pedagogicky zaměřených pracovníků. Z celkových 61 pracovníků, pracuje na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov 10 mužů a 51 žen. Průměrný věk mužů činí 45,6 let a průměrný věk žen je velmi podobný a to 45 let.

Škola využívá také domova mládeže, který je v současné době využíván na 88% z cílové kapacity, která činí 60 žáků. Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola má také k dispozici školní jídelnu – výdejnu, která je využívána z 95%.

3.4 Organizační struktura

Ve škole se prosazuje liniová organizační struktura. Nejvyšší post je ředitel školy, který dohlíží na činnosti sekretářky, správce sítě, zástupce ředitele, statutárního zástupce ředitele a ekonoma školy. Zástupce ředitele spolu se statutárním zástupcem ředitele kontroluje činnosti učitelů. Statutární zástupce ředitele rovněž kontroluje školníky, kteří dále monitorují činnosti uklízeček, a vedoucí vychovatelku. Vedoucí vychovatelka dále dohlíží na působení vychovatelek a údržbáře DM a na uklízečky DM. Ekonom školy kontroluje činnosti pomocných kuchařek, účetní a mzdové účetní. Organizační struktura je nastíněna v příloze č. 1.

Všemi personálními činnostmi, jakými jsou například odměňování, vzdělávání, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, se zabývají tři osoby. Těmito osobami jsou ředitel školy, statutární zástupce ředitele školy a zástupce ředitele.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této kapitole se budeme zabývat analýzou současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov. Popíšeme si zde současný stav vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků a také zde vyhodnotíme dotazníkové šetření, které probíhalo na dané škole.

4.1 Popis současného stavu vzdělávání a rozvoje

Již v teoretické části bylo řečeno, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velice důležitý pro celou organizaci a ve škole, která má za úkol předávat znalosti a dovednosti studentům, to platí dvojnásobně.

Vzdělávání pedagogických pracovníků, na které se v této části bakalářské práce budeme zaměřovat, se na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov dělí na 2 základní části:

1. *zákonná a povinná školení* – jedná se například o kurzy BOZP a PO,
2. *studium k prohlubování odborné kvalifikace* – zahrnují například speciální pedagogiku pro učitele a kurzy anglického jazyka.

Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov spolupracuje s institucí, která se jmenuje EDUCO CENTRUM s. r. o.. Cílem této instituce je zajištění nových a neotřelých možností dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále škola spolupracuje s institucí KVIC (Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, p. o.), jejímž hlavním účelem a předmětem činnosti je zajištění dalšího vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení. Dále také poskytuje poradenství v otázkách metodiky a řízení škol a školských zařízení, zprostředkovává informace o nových směrech a postupech ve vzdělávání a v neposlední řadě zajišťuje koordinaci podpůrných činností pro školy a školská zařízení, rozvojových programů a dalších aktivit.

Náklady za rok 2013, které Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov investovala do vzdělávání, jsou uvedeny v tabulce 4. 1.

Škola se také snaží využívat nabídky kurzů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu v ČR. SPgŠ a SZŠ Krnov je členem projektů EU peníze školám a projektu DRG = Diagnosis Related Group (klasifikační systém hospitalizace).

Náklady na vzdělávání v roce 2013

Tab. 4.1 – Náklady na vzdělávání v roce 2013 (vlastní zpracování)

Název školení	Náklady v Kč
Školení a vzdělávání DVPP	86 820,87
Školení - DRG	764 835,56
Školení - EU peníze školám	272 775,00
Školení a vzdělávání nepedagogických pracovníků	35 063,92
Školení BOZP	13 000,00
Celkem	1 172 495,35

Zdroj: STŘEDNÍ PEDAGOGICKÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ZDRAVOTNICKÁ ŠKOLA KRNOV: *Výroční zpráva* [online]. SPgŠ a SZŠ Krnov [21. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.spgs-szs.cz/O-skole/Vyrocnizpravy.aspx>

Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov investovala do vzdělávání svých zaměstnanců v roce 2013 celkem 1 172 496,- Kč. Z toho největší část, která činí necelých 765 000,- Kč, byla vložena do pedagogických pracovníků a všech ostatních účastníků, kteří jsou zapojeni do projektu DRG. Náklady v hodnotě necelých 360 000,- Kč byly použity na vzdělávání pedagogických pracovníků. Pouze necelých 36 000,- Kč bylo investováno do nepedagogických pracovníků, jako jsou například ekonom školy, správce budov, mzdová účetní apod. Školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci bylo vyčleněno 13 000,- Kč, toto školení se týká všech zaměstnanců školy.

4.2 EU peníze školám

Škola je součástí projektu EU peníze školám, do kterého jsou zapojeny školy v České republice. Podprojekt Střední pedagogické a Střední zdravotnické školy Krnov se nazývá „Zlepšujeme vzdělávání na SPgŠ a SZŠ Krnov“. Cílem projektu je zlepšení stavu počátečního vzdělávání na střední škole nebo konzervatoři v České republice prostřednictvím nových metod a nástrojů. Pomocí podpůrných kurzů, mentoringem pedagogických pracovníků, metodickým vzděláváním, tvorbou a následným používáním nových metodických pomůcek a učebních materiálů ve výuce bude dosaženo zefektivnění a zkvalitnění výuky. Zvýšení efektivity práce se žáky ve vybraných prioritních tématech bude postupovat formou individualizace výuky, která bude probíhat prostřednictvím dělení hodin nebo podporou při vzdělávání žáků mimořádně nadaných a žáků se SVP. Zlepšení situace ve školách bude podpořena zapojením asistenta pedagoga, speciálního pedagoga, psychologa nebo

absolvováním speciálních programů pro pracovníky školy. Zároveň tímto způsobem bude zlepšena také podpora rovného přístupu ke vzdělávání.

Tento projekt se dělí na jednotlivé klíčové aktivity, kterými jsou individualizace výuky pro zvýšení efektivity rozvoje čtenářské a informační gramotnosti žáků středních škol, individualizace výuky prostřednictvím digitálních technologií, inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT, inovace a zkvalitnění výuky směřující k rozvoji odborných kompetencí žáků středních škol, podpora stáží pedagogických pracovníků u zaměstnavatelů, vytváření podmínek pro rozvoj znalostí, schopností a dovedností v oblasti finanční gramotnosti, zlepšování sociálního klimatu ve škole a vytváření otevřeného a podporujícího školního prostředí, vzdělávání pedagogických pracovníků v mentoringu a v neposlední řadě podpora kvalit výuky ve třídě prostřednictvím vzájemné podpory učitelů – mentoring.

Předpokládané datum zahájení projektu bylo 1. 6. 2012 a datum ukončení je 31. 5. 2014. Předpokládaná doba trvání projektu je 24 měsíců.

4.3 DRG = Diagnosis Related Group

Škola je součástí projektu DRG, do kterého jsou zapojeny zdravotnické školy České republiky a zdravotnická zařízení. Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov se zaměřuje na „Vzdělávací program pro vykazování a vyúčtování zdravotní péče v nemocnicích“. Záměrem projektu je reagovat na potřebu trhu a dát možnost dalšího vzdělávání dospělých, kteří získají nové dovednosti a znalosti pro kladné zvládnutí práce při vykazování a vyúčtování zdravotní péče podle metodiky DRG. Vykazování zdravotní péče, podle DRG v nemocnicích, bude dávat velmi vysoké nároky na znalosti a dovednosti lékařského i nelékařského personálu. V případě zařazení dvou mezioborových programů se urychlí zapracování nastupujícího i nového personálu v nemocnicích. Těmito dvěma mezioborovými programy jsou programy „Hospodárné vykazování a vyúčtování zdravotní péče“. V této metodice hovoříme také o průběžném vzdělávání cílových skupin, což znamená, že metodika vykazování podle DRG bude aktualizována propojením na inovační léčebné procesy. Inovace vykazování akutní péče v nemocnicích podle metodiky DRG je součástí probíhající reformy zdravotnictví v České republice.

Cílem projektu je zvětšit nabídku vzdělávacích programů pro cílové skupiny. Cílovou skupinou zde rozumíme dospělé v lékařských i nelékařských profesích na území Moravskoslezského kraje, kteří jsou účastníky dalšího vzdělávání. Projekt se snaží o podporu dalšího vzdělávání dospělých a zvyšuje tím tak jejich uplatnění a konkurenceschopnost na

trhu práce. Konkrétně cílovou skupinou v tomto projektu jsou současní zaměstnanci nemocnic v Krnově a Opavě. Druhá cílová skupina je tvořena odbornými pedagogy SPgŠ a SZŠ Krnov, pedagogy Střední zdravotnické školy v Opavě a externími odborníky partnerských nemocnic.

Přínosem pro cílovou skupinu je, že projekt skupině umožní rozšíření znalostí a dovedností v oblasti hospodárního vykazování a vyúčtování zdravotní péče. Programy podpoří zvýšení konkurenceschopnosti lékařů, sester a nezdravotnického personálu a dopomůže jim v jejich uplatnění na trhu práce v České republice i v Evropské unii.

Projekt se dělí na dvě klíčové aktivity, kterými jsou vývoj vzdělávacích mezioborových programů Hospodárního vykazování a vyúčtování zdravotní péče a pilotní ověření vzdělávacích mezioborových programů Hospodárního vykazování a vyúčtování zdravotní péče. Vývoj vzdělávacích mezioborových programů Hospodárního vykazování a vyúčtování zdravotní péče je aktivita, která je zaměřena na rozšíření efektivní výuky dospělých o vzdělávání dvou mezioborových programů:

1. hospodárné vykazování a vyúčtování zdravotní péče lékařských a nelékařských profesí interních odborností,
2. hospodárné vykazování a vyúčtování zdravotní péče lékařských a nelékařských profesí chirurgických odborností.

Cílem klíčové aktivity pilotní ověření vzdělávacích mezioborových programů Hospodárního vykazování a vyúčtování zdravotní péče je ověřit vytvořené programy Hospodárního vykazování a vyúčtování zdravotní péče a to v teoretických znalostech a praktických dovednostech práce.

Předpokládaná doba trvání projektu je, stejně jako u EU peníze školám, 24 měsíců. Předpokládané datum zahájení bylo 1. 7. 2012 a datum ukončení je 30. 6. 2014.

4.4 Proces vzdělávání

Zahájení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců probíhá pomocí identifikace potřeby po vzdělávání, čímž se rozumí rozdíl mezi požadovanými znalostmi na pracovní místo a současnými znalostmi zaměstnance. Tyto potřeby vznikají z důvodu neustálého vývoje. Jelikož pedagog předává své znalosti studentům, je nutné, aby znal i potřebné okolní informace, aby danou znalost předával v úplném a správném kontextu. Proto je důležité, aby se vzdělával ve všech potřebných oblastech.

Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov plánuje své vzdělávací aktivity dopředu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části proces vzdělávání a rozvoje probíhá ve 2 fázích. Ve fázi plánování se vytváří vzdělávací plán, který obsahuje cíl a obsah vzdělávání, pro koho je vzdělávání určeno, a také je v něm obsaženo místo a datum uskutečnění. Ve fázi realizace se vzdělávací plán převádí do praxe.

Vzdělávání na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov plánuje ředitel školy spolu se zástupci ředitele, kteří sestaví vzdělávací plán. Tento plán je pro daného pedagoga klíčový, neboť obsahuje téma, kterým se pedagog musí řídit, zároveň si ale konkrétní školení určí sám.

Vzdělávací plán obsahuje informace ohledně vzdělávání, které má být zabezpečeno. Vymezuje osoby, kterých se týká a je v něm také napsáno jakým způsobem a kým bude vzdělávací proces proveden, zda bude využito interního nebo externího vzdělavatele. Poslední informací, která je zapsána ve vzdělávacím plánu je informace týkající se hodnocení výsledků, které při vzdělávání na pracovišti probíhá pomocí informační zprávy. Pokud se vzdělávání koná mimo školu, vyhodnocuje se pouze ústní formou.

Realizace vzdělávacího procesu závisí z větší části přímo na pedagozích, kteří si zajišťují dopravu a v případě nutnosti také ubytování. Rozhodnutí o dodavateli závisí spíše na zástupcích ředitele. Důležité je, ale také samotná nabídka vzdělávacích kurzů. Prioritní jsou nabídky již zmíněných institucí, jako jsou EDUCO CENTRUM, s. r. o. a KVIC. Zároveň vzdělávací kurzy mohou nabídnout nemocnice nebo jiné školy.

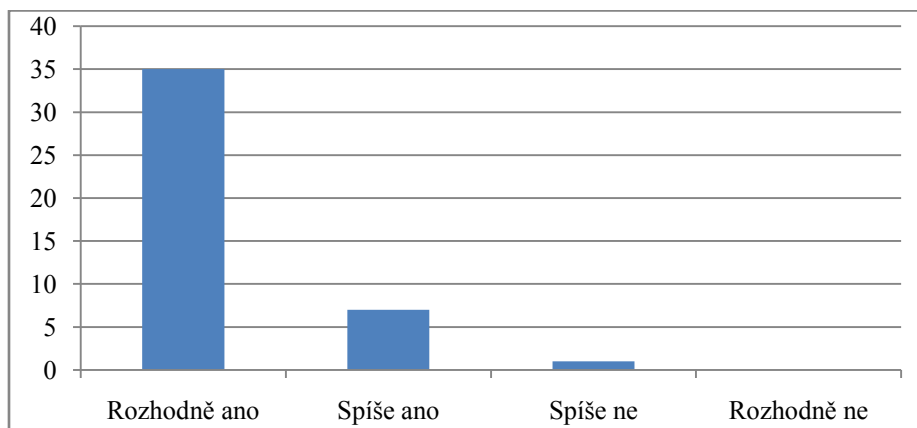
Jak již bylo zmíněno, vyhodnocení výsledků vzdělávání probíhá pomocí informační zprávy, kterou musí sepsat všichni pedagogové, kteří se vzdělávacího procesu účastní a to pouze při vzdělávání přímo na pracovišti.

Na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov probíhá vzdělávání několika metodami, které se liší podle toho, kde vzdělávací proces probíhá. Pokud se jedná o vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, jsou používány například metody instruktáže při výkonu práce, coaching a pracovní porady. Při vzdělávání mimo pracoviště se používají metody případové studie, brainstormingu a outdoortraining neboli učení se hrou či pohybovými aktivitami. Mezi nejvíce používané metody patří přednáška.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí písemného dotazníku, který obsahoval 20 otázek. Jedna otázka byla otázkou třídící a tři otázky byly demografické. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 2.

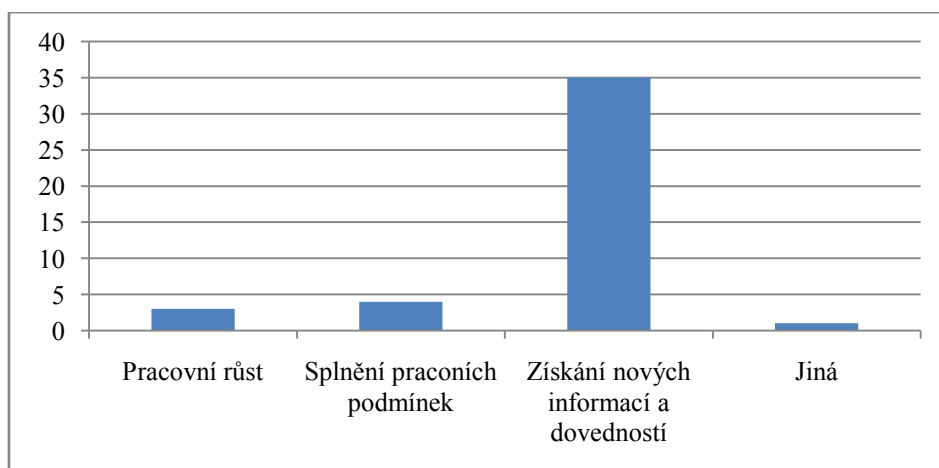
Otázka č. 1 – Myslíte si, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci je důležitý?



Graf. 4.1 Postoj zaměstnanců ke vzdělávání (vlastní zpracování).

Graf 4. 1 znázorňuje postoj zaměstnanců ke vzdělávání. Jak je vidět většina respondentů na tuto otázku odpovědělo rozhodně ano, konkrétně 35 respondentů (81%). Odpověď spíše ano zakroužkovalo 7 lidí a odpověď spíše ne 1 respondent. Odpověď rozhodně ne nezakroužkoval žádný respondent.

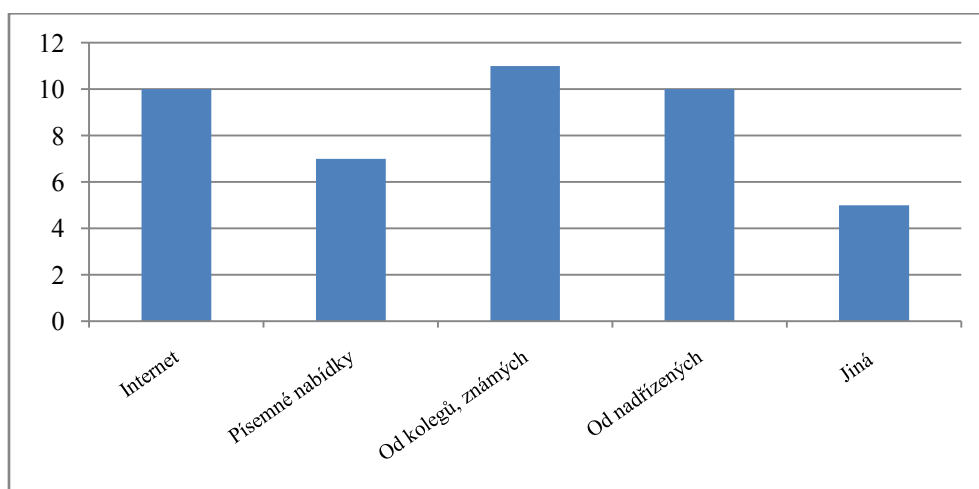
Otázka č. 2 – Z jakého důvodu se účastníte vzdělávání v organizaci?



Graf 4.2 Důvod účasti na vzdělávání v organizaci (vlastní zpracování).

Z grafu 4. 2 vyplývá, že nejčastější důvod účasti na vzdělávání v organizace je získání nových informací a dovedností. Tuto odpověď označilo 35 respondentů, což je více než 80%. Další tři odpovědi byly označovány velmi zřídka. Odpověď splnění pracovních podmínek zakroužkovali 4 respondenti. Pracovní růst byl označen 3 respondenty a odpověď jiná byla zakroužkovaná jednou. Respondent měl na mysli, že jeho důvodem k účasti na vzdělávání v organizaci je jak pracovní tak i individuální růst.

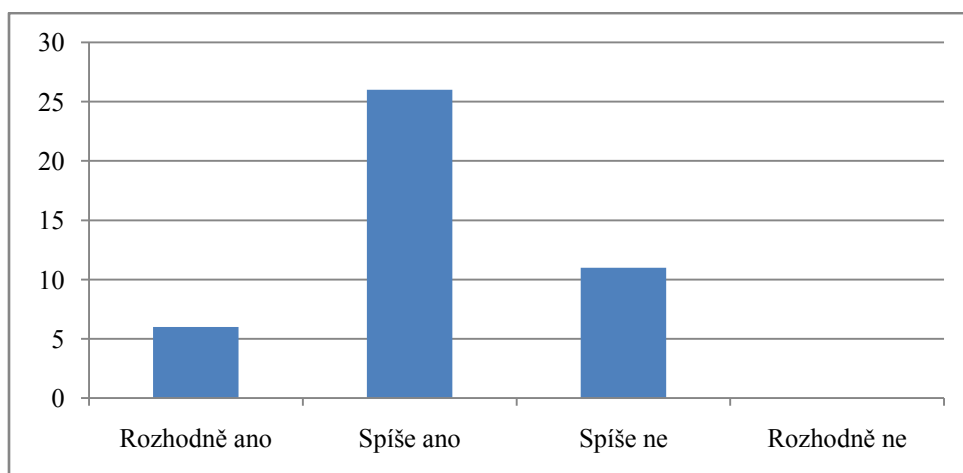
Otázka č. 3 – Jakým způsobem získáváte informace o nabídce vzdělávacích kurzů a školení?



Graf 4.3 Způsob získávání informací o vzdělávacích kurzech (vlastní zpracování).

Touto otázkou bylo zjišťováno, jakým způsobem pedagogové získávají informace o nabídce vzdělávacích kurzů a školení. Na grafu 4.3 je vidět, že nejvíce se dovídají o nabídce kurzů od svých známých a kolegů, neboť tuto odpověď označilo 11 respondentů, což je necelých 26%. 10 respondentů se o nabídce dovídá prostřednictvím internetu a dalších 10 zjišťují nabídku od nadřízených. Pouze 7 respondentů odpovědělo, že nabídku zjišťují pomocí písemných nabídek. Do písemných nabídek řadíme například letáky s nabídkou školení. 5 respondentů zakroužkovalo odpověď jiná, z toho 4 respondenti by uvedli všechny nabízené odpovědi a 1 respondent zjišťuje informace o nabídce vzdělávacích kurzů a školení pomocí nástěnky na pracovišti a od nadřízených.

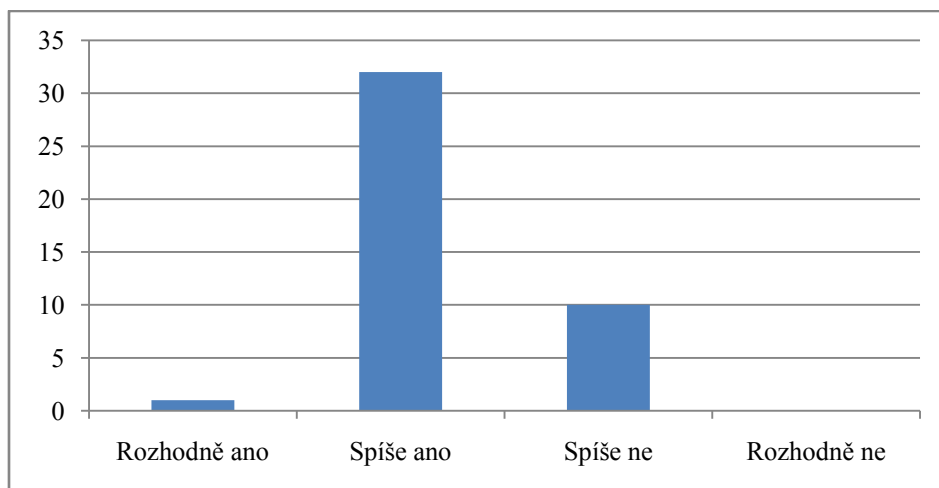
Otázka č. 4 – Jste s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení spokojeni?



Graf 4.4 Spokojenost s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení (vlastní zpracování).

Tato otázka byla položena z důvodu, abychom zjistili, jestli jsou pedagogové s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení spokojeni. Na grafu 4. 4 je vidět, že více než 60% je s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení spíše spokojena, což je 26 respondentů. Odpověď spíše ne odpovědělo 11 respondentů a odpověď rozhodně ano označilo pouze 6 respondentů (14%). Odpověď rozhodně ne neoznačil ani jeden respondent.

Otázka č. 5 – Jste spokojeni s metodami, kterými školení a vzdělávací kurzy probíhají?

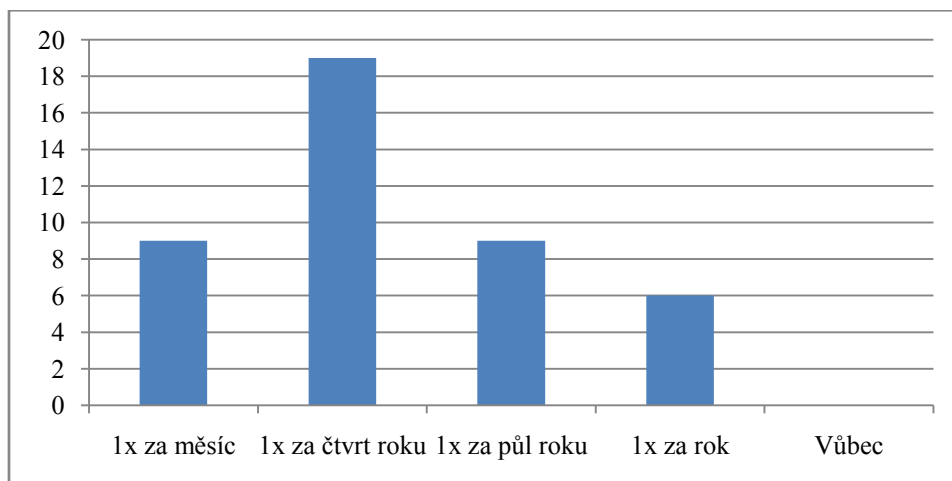


Graf 4.5 Spokojenost s metodami vzdělávacích kurzů a školení (vlastní zpracování).

Tato otázka nám udává informace o tom, zda jsou pedagogové spokojeni s metodami, kterými školení a vzdělávací kurzy probíhají. Z grafu 4.5 vyplývá, že pro více jak 70 % (32 respondentů) jsou metody uspokojující, neboť označili odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne

zakroužkovalo 10 respondentů, což je necelých 24%. Pouze jeden respondent označil odpověď rozhodně ano.

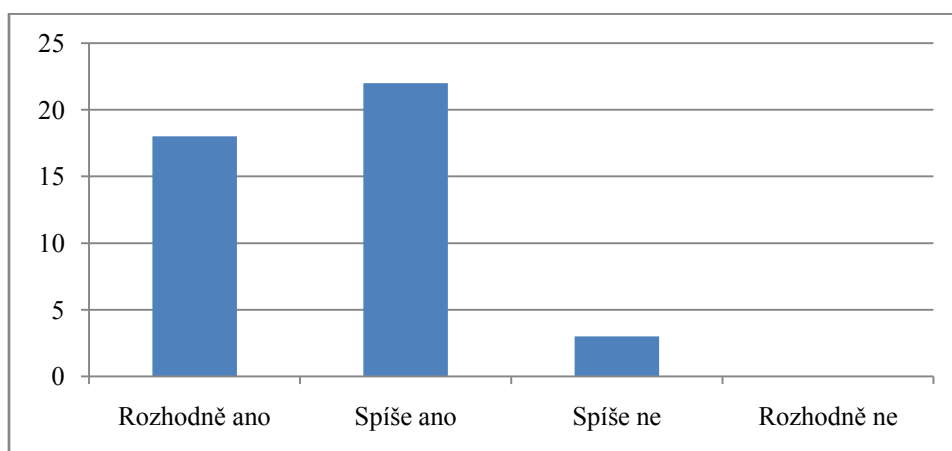
Otázka č. 6 – Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů nebo školení?



Graf 4.5 Frekvence účasti na vzdělávacích kurzech nebo školení (vlastní zpracování).

Otázka č. 6 byla položena, abychom zjistili, jak často se pedagogové účastní vzdělávacích kurzů nebo školení. Z grafu 4.5 vyplývá, že skoro polovina respondentů se účastní vzdělávacích kurzů a školení 1x za čtvrt roku. Tuto odpověď zakroužkovalo 19 respondentů. Odpovědi 1x za měsíc a 1x za půl roku byly označeny ve stejné míře a to v počtu 9 respondentů. 1x za rok zakroužkovalo 6 respondentů. A odpověď vůbec neoznačil ani jeden respondent.

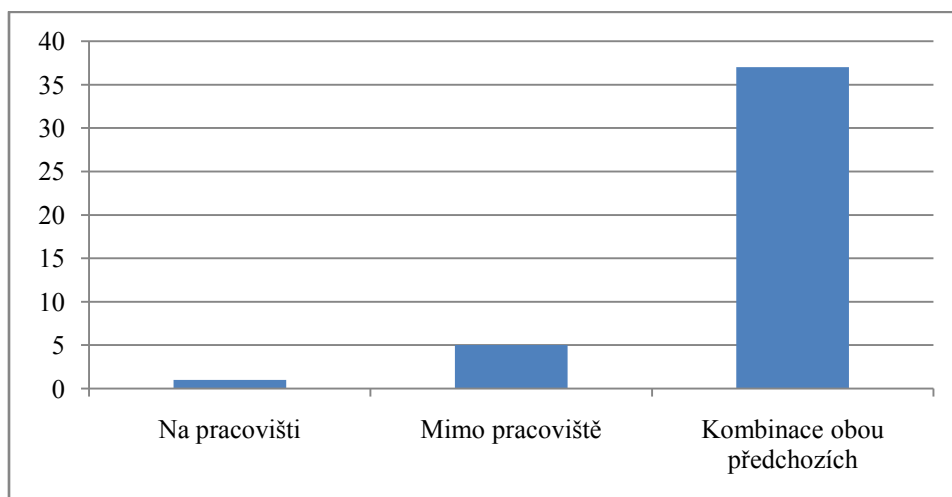
Otázka č. 7 – Využíváte znalosti, které získáte při vzdělávacích kurzech a školeních při výkonu své práce?



Graf 4.7 Využívání získaných znalostí (vlastní zpracování).

Z grafu 4.7 vyplývá, že více jak 50% respondentů své znalosti, které získají při vzdělávacích kurzech a školení využijí jen z části, neboť odpověděli spíše ano. 18 respondentů označilo odpověď rozhodně ano, což znamená, že své znalosti, které získají na školení nebo vzdělávacích kurzech, využívají při výkonu své práce. Pouze 3 respondenti označili odpověď spíše ne. Odpověď rozhodně ne neoznačil žádný respondent.

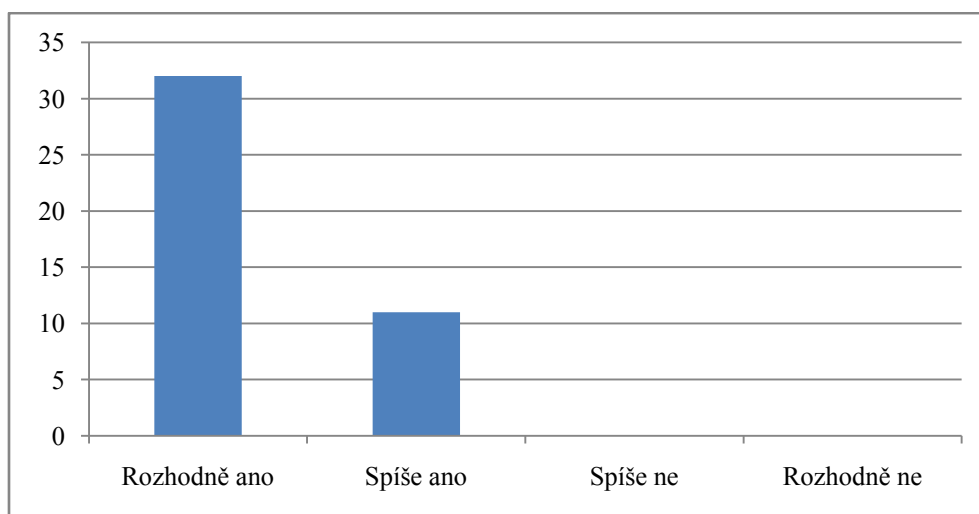
Otázka č. 8 – Kde probíhají školení, kterých se účastníte?



Graf 4.8 Místo školení (vlastní zpracování).

Z grafu 4.8 je zřejmé, že většina školení, kterých se pedagogové Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov účastní, probíhá jak na pracovišti tak mimo něj, neboť 37 respondentů označilo odpověď kombinace obou předchozích. Jedná se o více než 86%. 5 respondentů zakroužkovalo odpověď, že školení probíhají mimo pracoviště a 1 respondent odpověděl, že se konají na pracovišti.

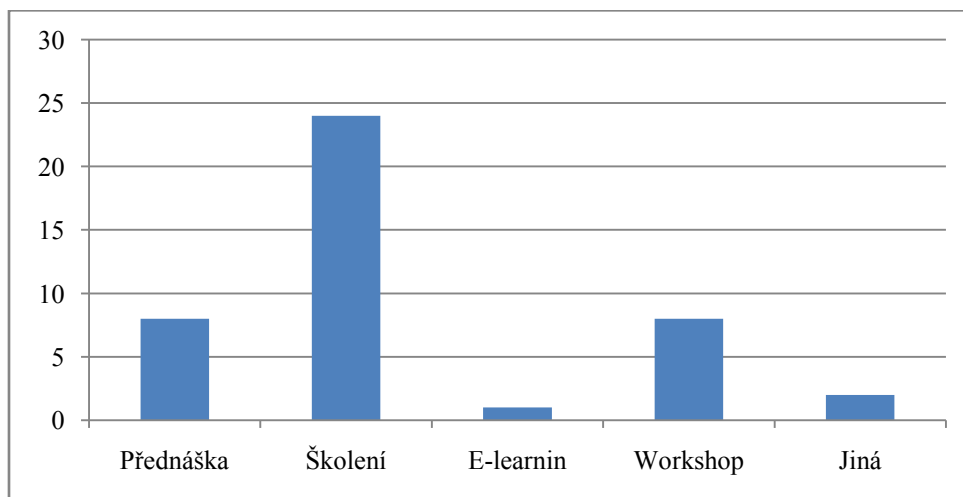
Otázka č. 9 – Domníváte se, že Váš nadřízený Vás podporuje v oblasti vzdělávání?



Graf 4.9 Podpora nadřízeného při vzdělávání (vlastní zpracování).

Na grafu 4.9 je vidět že více 74% (32 respondentů) označilo odpověď rozhodně ano, z čehož vyplývá, že jejich nadřízený pedagogy podporuje v oblasti vzdělávání. 11 respondentů zakroužkovalo odpověď spíše ano. Odpovědi spíše ne a rozhodně ne nebyly označeny žádným respondentem.

Otázka č. 10 – S kterými, z níže uvedených metod, se nejčastěji setkáváte při vzdělávání?

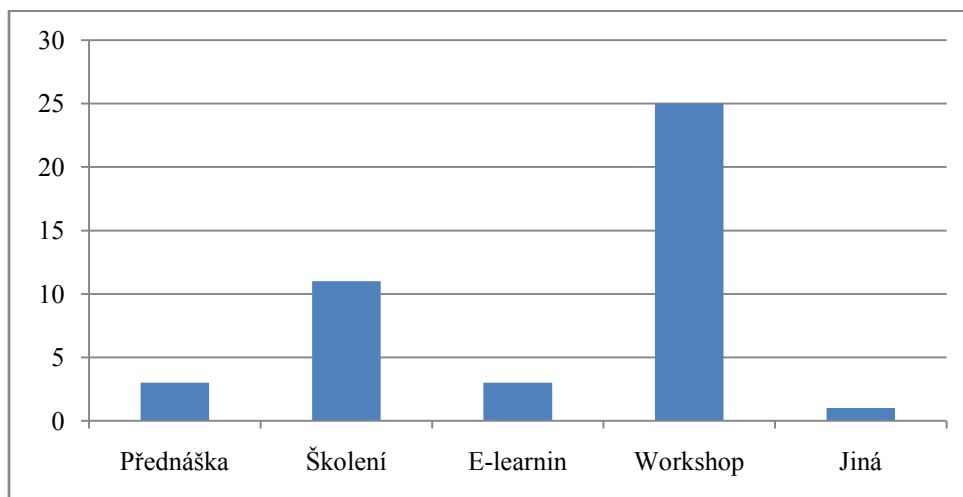


Graf 4.10 Nejčastější metody (vlastní zpracování).

Touto otázkou bylo zjištěno, že pedagogové Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov se nejčastěji setkávají s metodou školení při vzdělávacích kurzech. Odpověď školení byla označena 24 respondenty což je více jak 55%. Další nejčastější

odpovědi byly přednáška a workshop. Tyto odpovědi označilo 8 respondentů. Nejméně se setkávají s metodou e-learning, která byla označena pouze jednou. Dvakrát byla zakroužkována odpověď jiná a to z toho důvodu, že respondenti napsali kombinace daných odpovědí.

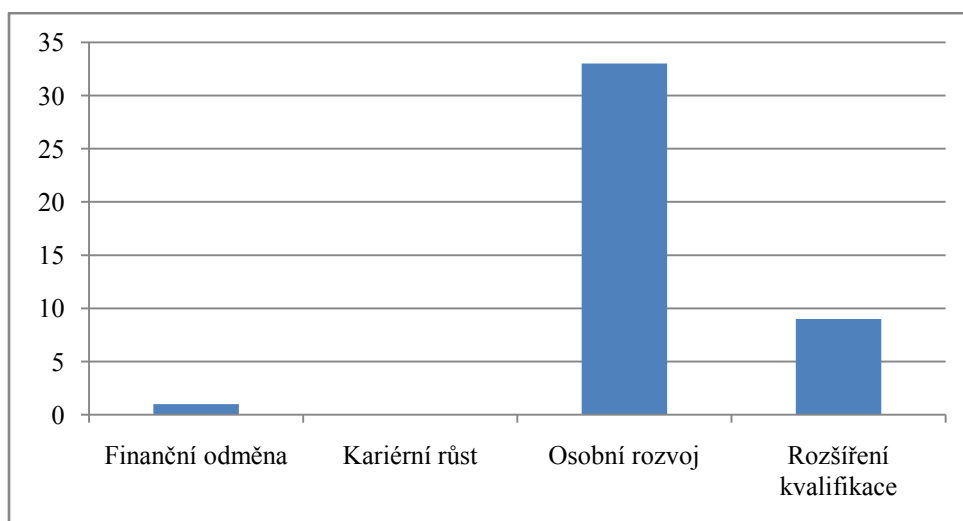
Otázka č. 11 – Jaký druh vzdělávání preferujete?



Graf 4.11 Preferovaný druh vzdělávání (vlastní zpracování).

Tato otázka byla položena, abychom zjistili, zda se metody, se kterými se pedagogové nejčastěji setkávají, shodují s těmi metodami, které preferují. Na grafu 4.11 lze vidět, že více než 50% respondentů preferuje metodu vzdělávání workshop, neboť tuto odpověď označilo 25 respondentů. Další preferovaný druh je školení. Tuto odpověď označilo 11 respondentů, což tvoří 25%. Přednáška a e-learning byly označeny ve stejném počtu a to třemi respondenty. 1 respondent označil odpověď jiná a myslel tím, že nepreferuje žádný z nabízených druhů vzdělávání.

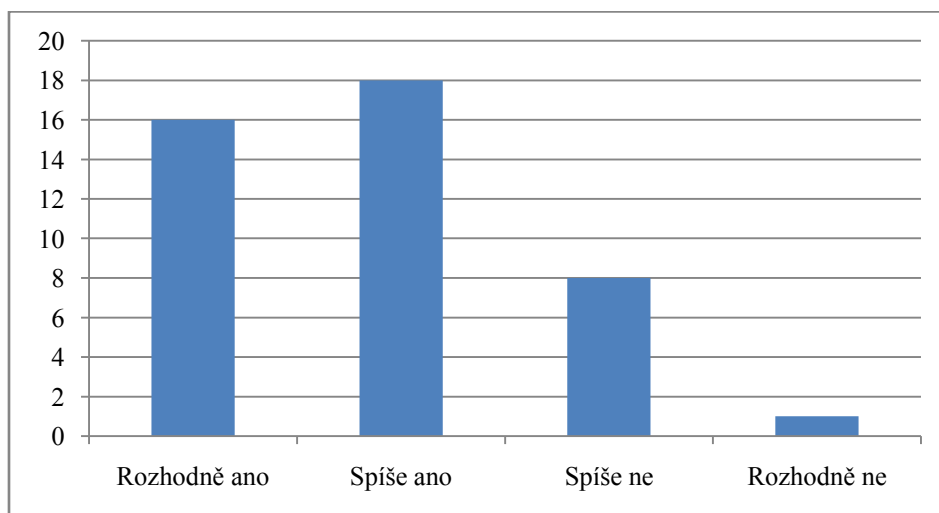
Otázka č. 12 – Jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání?



Graf 4.12 Motivace k dalšímu vzdělávání (vlastní zpracování).

Tato otázka byla položena z důvodu, abychom zjistili, jakou motivaci mají pedagogové k dalšímu vzdělávání. Z grafu 4.12 vyplývá, že největší motivací je osobní rozvoj, neboť tuto odpověď označilo 33 respondentů (76%). Odpověď rozšíření kvalifikace zakroužkovalo 9 respondentů, finanční odměnu pouze 1 respondent. Kariérní růst neoznačil ani jeden z respondentů.

Otázka č. 13 – Vzděláváte se nad rámec vzdělávání v organizaci?

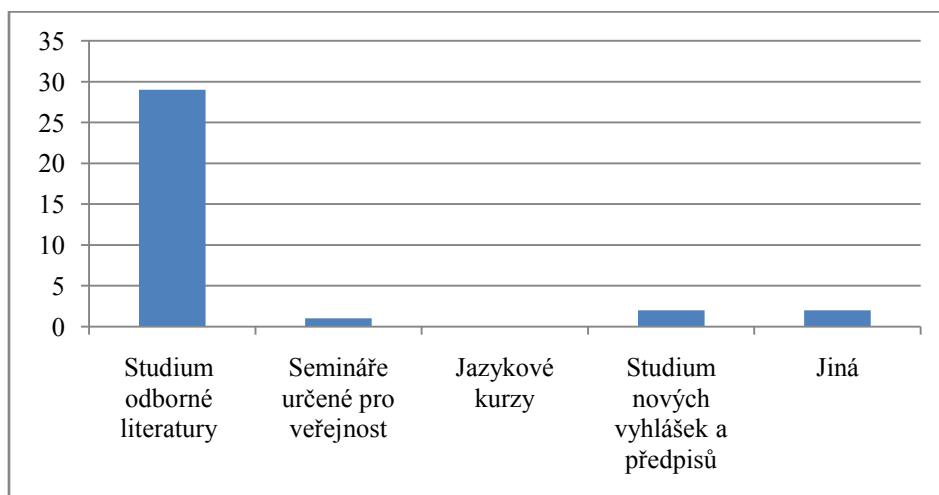


Graf 4.13 Vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci (vlastní zpracování).

Tato otázka byla otázkou třídící a z toho důvodu, aby na následující dvě otázky neodpovídali i ti, kteří se nevzdělávají nad rámec vzdělávání v organizaci. Pokud respondent označil odpovědi spíše ne a rozhodně ne, neodpovídal dále na otázky č. 14 a 15. Na grafu 4.13

je vidět, že odpověď spíše ano označilo 18 respondentů, což je více než 40% a odpověď rozhodně ano označilo 16 respondentů. Odpověď spíše ne zakroužkovalo 8 respondentů a rozhodně ne označil 1 respondent.

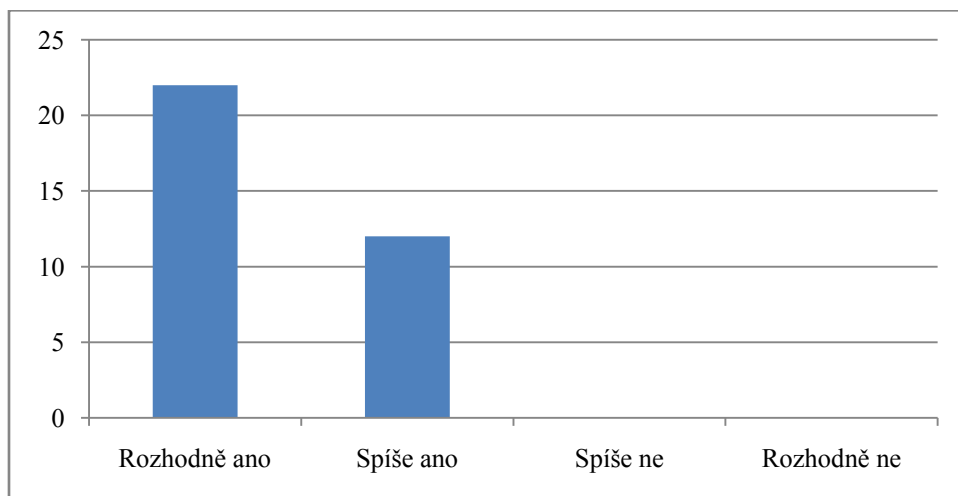
Otázka č. 14 – Jak se vzděláváte nad rámec vzdělávání v organizaci?



Graf 4.14 Druhy vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci (vlastní zpracování).

Na tuto otázku odpovídalo 34 respondentů z celkových 43 dotazovaných, a jak je z grafu 4.14 zřejmé nejvíce respondentů odpovědělo, že při vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci využívá studium odborné literatury. Tuto odpověď označilo 29 respondentů, což činí 85% dotazovaných. Odpovědi studium nových vyhlášek a předpisů spolu s jinými možnostmi označili 2 respondenti. Jinými možnostmi měli na mysli kombinaci daných možností. 1 respondent by využil semináře pro pedagogy zaměřené v oblasti matematiky a fyziky. Z daných 34 respondentů nikdo nevyužívá možnosti jazykových kurzů.

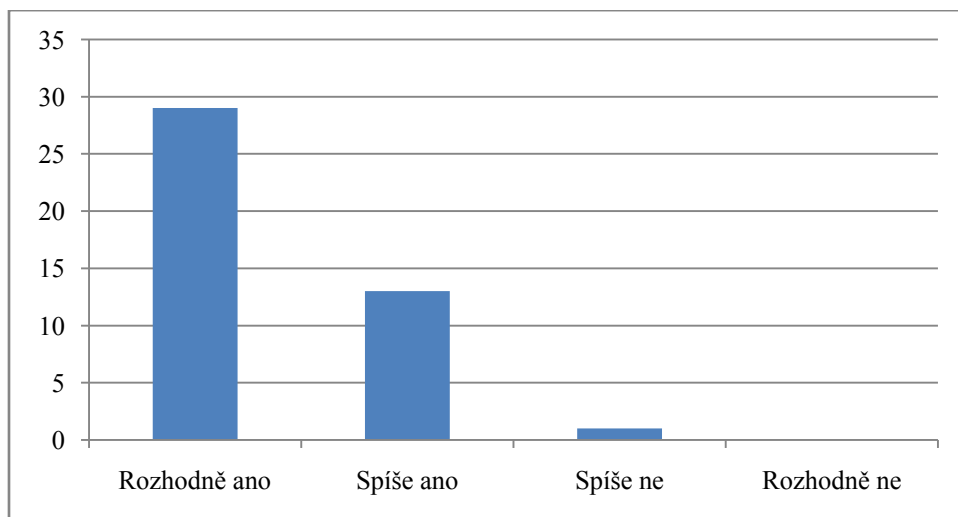
Otázka č. 15 – Myslíte si, že vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci je důležitý a prospěšný pro výkon Vaší práce?



Graf 4. 15 Důležitost vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci (vlastní zpracování).

Na tuto otázku odpovídalo také 34 respondentů. Z grafu 4.15 je vidět, že 22 respondentů, což činí 64%, označilo odpověď rozhodně ano. Zbýlých 12 respondentů označilo odpověď spíše ano. Odpovědi spíše ne a rozhodně ne označil žádný z dotazovaných.

Otázka č. 16 – Je ve Vašem zájmu se i nadále vzdělávat?



Graf 4. 16 Zájem se nadále vzdělávat (vlastní zpracování).

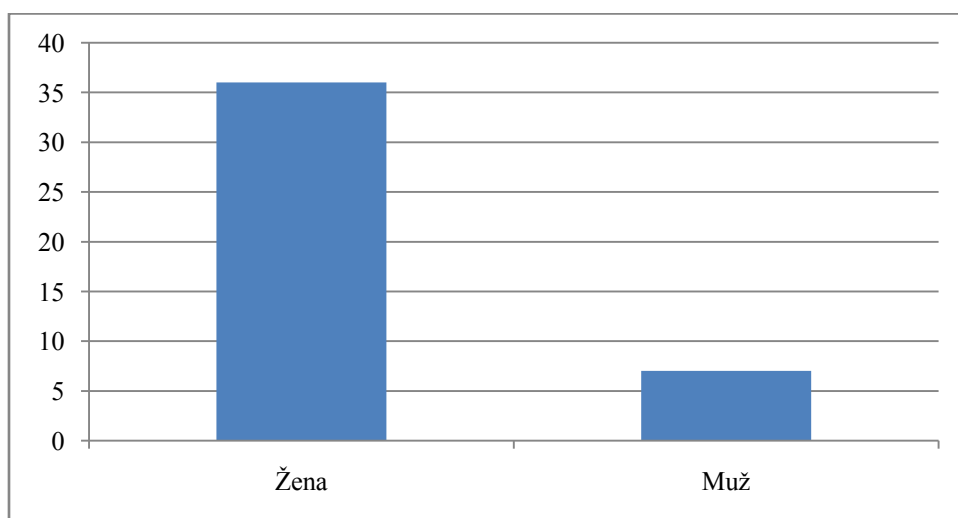
Na tuto otázku již odpovídali všichni dotazovaní, což je 43 respondentů. Z grafu 4.16 vyplývá, že více než 67% má zájem se nadále vzdělávat, neboť označili odpověď rozhodně

ano. Odpověď spíše ano označilo 13 respondentů, což činí 30%. Zbýlý jeden respondent označil odpověď spíše ne. Možnost rozhodně ne nebyla označena ani jedním respondentem.

Otázka č. 17 – Máte návrhy nebo připomínky na zlepšení vzdělávání v organizaci?

Tato otázka byla otázkou otevřenou a odpověď nebyla povinná, což znamená, že ji dotazovaný nemusel zodpovídat. Návrh nám napsal pouze jeden ze 43 respondentů. Jeho návrh byl, že by uvítal větší podporu ze strany vedení.

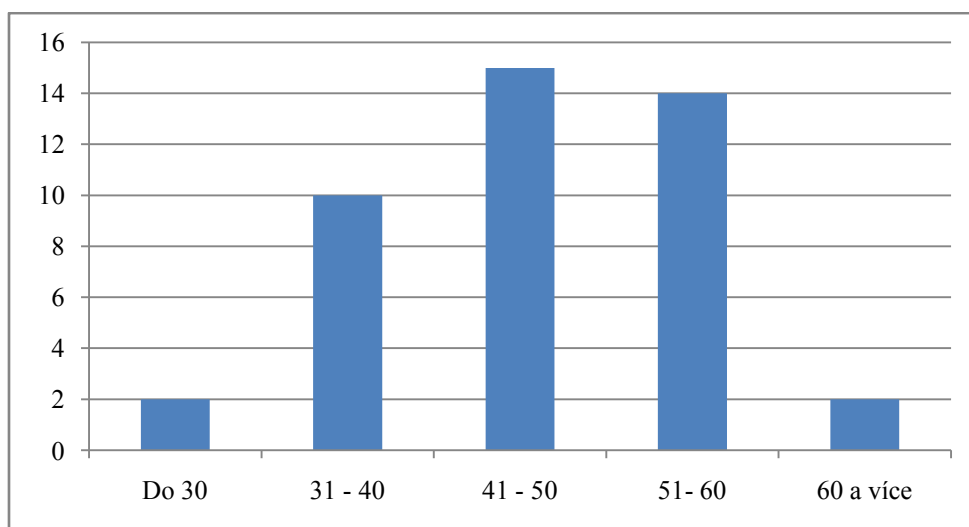
Otázka č. 18 – Pohlaví



Graf 4.18 Pohlaví (vlastní zpracování).

Tato otázka již byla otázkou demografickou a byla položena z důvodu, abychom zjistili, jaké procentní zastoupení měli mezi dotazovanými ženy a muži. Jak vyplývá z grafu 4.18, větší zastoupení zde měly ženy a jejich počet činil 36, což je necelých 84%. Mužů bylo pouze 7 což je 16%. Z následujících údajů vyplývá, že větší procentní zastoupení měly ženy.

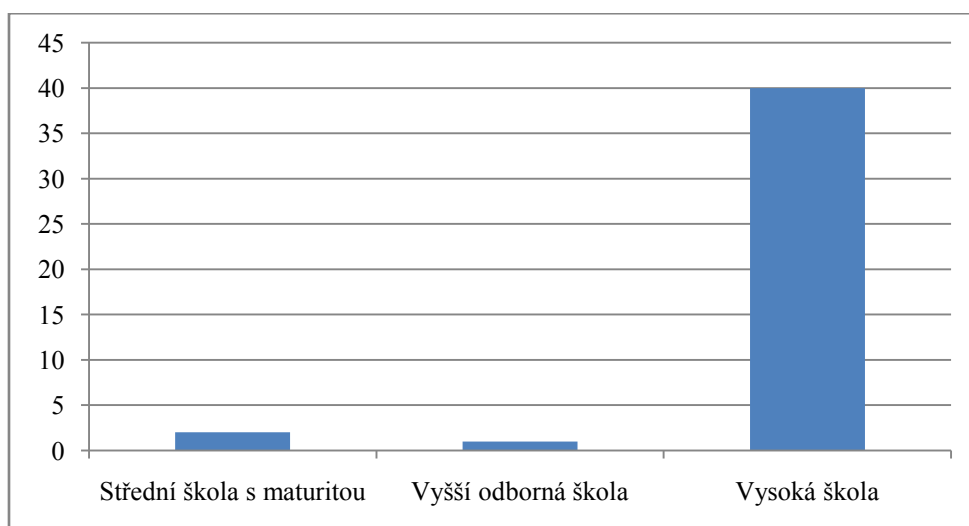
Otázka č. 19 – Věk



Graf 4.19 Věk (vlastní zpracování).

Tato otázka byla také otázkou demografickou a říká nám, jaké je věkové zastoupení. Z grafu 4.19 je zřejmé, že nejvyšší věkové zastoupení bylo v kategorii 41 – 50 let, neboť tuto možnost označilo 15 respondentů, což činí necelých 35%. Další nejčastější odpovědí byla kategorie 51 – 60 let a označilo ji 14 respondentů. Kategorie 31 – 40 let byla zakroužkována 10krát a odpovědi do 30ti let a 61 let a více byly označeny dvakrát.

Otázka č. 20 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 4.20 Nejvyšší dosažené vzdělání (vlastní zpracování).

Tato otázka nám měla dát odpověď na nejvyšší dosažené vzdělání pedagogů. Jak vyplývá z grafu 4.20, většina respondentů označila odpověď, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je

vysoká škola. Tuto možnost zakroužkovalo 40 respondentů, což činí více jak 90%. 2 respondenti označili odpověď, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola s maturitou a pouze 1 respondent označil odpověď vyšší odborná škola.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že si pedagogové Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov myslí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci je důležitý. Tato informace je velmi pozitivní a to z toho důvodu, že to pro ně může být motivující. Také jsme se dozvěděli, že nejčastějším důvodem účasti pedagogů na vzdělávání v organizaci je získání nových informací a dovedností. Zjistili jsme také, jakým způsobem získávají informace o nabídce vzdělávacích kurzů a školení. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pedagogové jsou spokojeni jak s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení tak i s metodami, kterými školení a vzdělávací kurzy probíhají. Odhalili jsme také, jak často se účastní vzdělávacích kurzů nebo školení a také, že znalosti, které získají při vzdělávacích kurzech a školeních využívají při výkonu své práce. Z odpovědí dále vyplynulo, že školení, kterých se pedagogové účastní, nejčastěji probíhají jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště a že jejich nadřízený je podporuje v oblasti vzdělávání. Dozvěděli jsme se, které druhy vzdělávání pedagogové preferují a se kterými metodami se nejčastěji setkávají. Na základě dotazníkového šetření jsme odhalili, že nejčastější motivací k dalšímu vzdělávání je osobní rozvoj. Zjistili jsme, že se pedagogové Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov vzdělávají i nad rámec vzdělávání v organizaci, nejčastějším způsobem tohoto vzdělávání je studium odborné literatury a také jsme zjistili, že toto vzdělávání je důležité a prospěšné pro výkon jejich práce. Pozitivní informací byla také skutečnost, že pedagogové mají zájem se i nadále vzdělávat. Z demografických otázek vyplynulo, že pedagogický sbor Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov se skládá ze 7 mužů a 36 žen, nejčastější věkové zastoupení je 41 – 50 let a že většina pedagogů vystudovalo vysokou školu.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole shrneme a propojíme veškeré teoretické a praktické informace, které vyplývají z prostudování materiálů a dotazníkového šetření. Navrhujeme doporučení a návrhy ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov.

Návrh č. 1 Osoba zabývající se personálními činnostmi

Pro organizaci by bylo lepší, kdyby se personálními činnostmi zabývala pouze jedna konkrétní osoba a to z důvodu vzniku možných komunikačních šumů. V případě Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy není nutné, aby bylo vytvořeno nové pracovní místo, stačilo by pouze, kdyby se ze třech osob, které se v nynější době věnují personálním činnostem, vybral jeden a to konkrétně zástupce ředitele. V případě, že se personálním činnostem bude věnovat pouze jedna osoba, bude konání těchto činností mnohem rychlejší.

Návrh č. 2 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit

Jak již bylo řečeno v praktické části v procesu vzdělávání Střední pedagogická škola a Střední zdravotnická škola Krnov vyhodnocuje vzdělávací aktivity pouze tehdy, pokud se dané vzdělávací aktivity uskutečňují přímo na škole. Pokud se jedná o vzdělávání mimo pracoviště vyhodnocuje se pouze ústní formou. Bylo by vhodné, kdyby se i toto vzdělávání vyhodnocovalo písemnou formou, například pomocí formuláře hodnocení vzdělávacího kurzu a to z důvodu, aby se i po uplynulé době dalo zjistit, zda dané vzdělávání bylo efektivní a mělo nějaký účinek. Návrh formuláře hodnocení vzdělávacího kurzu je k dispozici v příloze č. 3.

Návrh č. 3 Metody vzdělávání

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, s jakými metodami vzdělávání se pedagogové setkávají a jaké naopak preferují. Nejčastěji se setkávají s metodou školení, kterou ale preferují až na druhém místě. Nejvíce pedagogové Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov preferují metodu workshopu. Z tohoto důvodu by bylo lepší, kdyby se pedagogové vzdělávali pomocí téhle metody. Jelikož to byla nejvíce preferovaná metoda, mohlo by je to více zajímat a tím pádem by si z daného vzdělávacího kurzu odnesli více znalostí a dovedností.

Návrh č. 4 Vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, většina pedagogů, kteří se vzdělávají nad rámec vzdělávání v organizaci, využívá odborné literatury (např. časopisů a knih). Vhodné by bylo, kdyby jim škola v této oblasti vypomohla. Vypomoci může například nákupem nových odborných knih anebo časopisů do školní knihovny. Škola by do tohoto nového vybavení, ve formě knih a časopisů, mohla zainvestovat 5 000,- Kč ročně. Nové vybavení by si v případě zájmu mohli vypůjčit a pomohlo by jim ke vzdělávání, které vykonávají nad rámec vzdělávání v organizaci, ale které mohou také využívat i ve své pracovní náplni.

Shrnutí praktické části

V praktické části bakalářské práce byly uvedeny informace Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy, které byly potřebné pro analýzu systému vzdělávání. Na začátku této části byly uvedeny základní informace o názvu školy, adresa sídla, IČ, DIČ školy a počet zaměstnanců. Dále následovala stručná historie a také současnost školy. Další kapitolou v této části byla kapitola zaměřená na analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov, která se zabývá popisem současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále jsme si zde popsali jednotlivé projekty, do kterých škola spadá. Jednalo se o projekty s názvem EU peníze školám a DRG = Diagnosis Related Group. Také jsme si rozepsali proces vzdělávání na Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické škole Krnov. Nejobsáhlejší součástí bylo samotné vyhodnocení dotazníkového šetření, kde jsme si všechny otázky z dotazníku slovně popsali a graficky znázornili. Poslední kapitolou byly návrhy a doporučení, které můžou vést ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov.

6 Závěr

V bakalářské práci na téma „Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy Krnov“ byly nejdříve popsány teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této části byly vysvětleny základní pojmy týkající se lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, procesu učení. Byl zde také rozepsán cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců, přínosy vzdělávání zaměstnanců a subjekty vzdělávání a rozvoje.

Další kapitolou zde byla charakteristika organizace, kde jsme si uvedli základní informace o Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov. Tato kapitola spolu s kapitolou analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tvořila aplikační část bakalářské práce.

Kapitola Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla zaměřena na současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov. Byly zde rozepsány projekty, kterých se škola účastní. Mezi nejvýznamnější projekty patří EU peníze školám a Diagnosis related group (klasifikační systém hospitalizace). Část této kapitoly byla zaměřena na proces vzdělávání a nejobsáhlejší částí bylo vyhodnocení dotazníkového šetření. Při samotné analýze byly použity metody dotazování. V části vyhodnocení dotazníkového šetření byly popsány a graficky upraveny jednotlivé otázky z dotazníkového šetření.

Další kapitolou byla kapitola nazvána návrhy a doporučení, které vyplývali z dotazníkového šetření. Mezi návrhy a doporučeními bylo například, aby organizace měla pouze jednu osobu, která by se zabývala personálními činnostmi, další návrh byl zaměřen na metody vzdělávání. Doufám, že mé návrhy a doporučení povedou k větší spokojenosti zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo uskutečnit analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na Střední pedagogické škole a Střední zdravotnické škole Krnov a na základě zjištěných výsledků navrhnout možná řešení a doporučení.

Seznam použité literatury

- Publikace

ARMSTRONG, Michael. *Handbook of management techniques*. 2. vyd. London: Kogan Page, 1993. 617 s. ISBN 0-7494-0702-6.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PHILLIPS, Patti a PHILLIPS, Jack. *The value of learning: how organizations capture value and ROI and translate them into support, improvement, and funds*. San Francisco: Pfeiffer, 2007, 425 s. ISBN 07-879-8532-5.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

- Internetové zdroje

STŘEDNÍ PEDAGOGICKÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ZDRAVOTNICKÁ ŠKOLA KRNOV:
Výroční zprávy [online]. SPgŠ a SZŠ Krnov [21. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.spgs-szs.cz/O-skole/Vyrocní-zpravy.aspx>

- Ostatní zdroje

Interní informace společnosti

Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DM – domov mládeže

DRG – Diagnosis Related Group (klasifikační systém hospitalizace)

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

ICT – informační a komunikační technologie

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

SPgŠ – Střední pedagogická škola

SVP – speciální vzdělávací potřeby

SZŠ – Střední zdravotnická škola

Seznam obrázků a tabulek

Obrázky

Obr. 2.1 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Obr. 2.2 – Systém formování pracovních schopností člověka

Obr. 2.3 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Tabulky

Tab. 4.1 – Náklady na vzdělávání v roce 2013

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014....

Kateřina Třibíková.....

Jméno a příjmení studenta

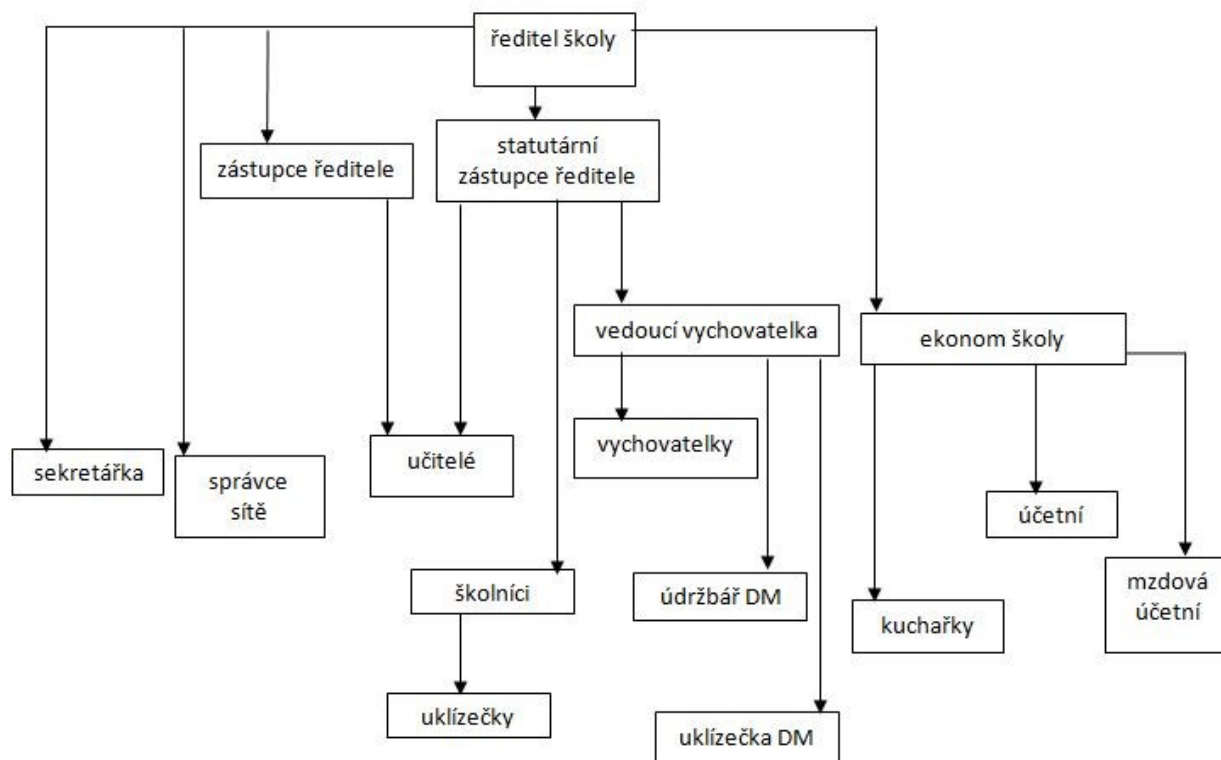
Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Formulář hodnocení vzdělávacího kurzu

Příloha č. 1 Organizační struktura Střední pedagogické školy a Střední zdravotnické školy



Zdroj: STŘEDNÍ PEDAGOGICKÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ZDRAVOTNICKÁ ŠKOLA KRNOV: *Výroční zprávy* [online]. SPgŠ a SZŠ Krnov [21. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.spgs-szs.cz/O-skole/Vyrocnizpravy.aspx>

Příloha č. 2 Dotazník

DOTAZNÍK

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty, Vysoké školy Báňské Technické univerzity Ostrava, oboru Management. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Dotazník se skládá z 20 otázek a je zcela anonymní a Vámi uvedené informace budou využity výhradně ke zpracování bakalářské práce. U otázek zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak. Vyplnění dotazníku Vám bude trvat přibližně 5 minut.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad dotazníkem

Kateřina Pilařová

- 1. Myslíte si, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci je důležitý?**
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

- 2. Z jakého důvodu se účastníte vzdělávání v organizaci?**
 - a) Pracovní růst
 - b) Splnění pracovních podmínek
 - c) Získání nových informací a dovedností
 - d) Jiný:

- 3. Jakým způsobem získáváte informace o nabídce vzdělávacích kurzů a školení?**
 - a) Internet
 - b) Písemné nabídky (např. letáky s nabídkou školení)
 - c) Od kolegů, známých
 - d) Od nadřízených
 - e) Jiný:

- 4. Jste s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení spokojeni?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 5. Jste spokojeni s metodami, kterými školení a vzdělávací kurzy probíhají?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 6. Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů nebo školení?**
- a) 1x za měsíc
 - b) 1x za čtvrt roku
 - c) 1x za půl roku
 - d) 1x za rok
 - e) Vůbec
- 7. Využíváte znalosti, které získáte při vzdělávacích kurzech a školeních při výkonu své práce?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 8. Kde probíhají školení, kterých se účastníte?**
- a) Na pracovišti
 - b) Mimo pracoviště
 - c) Kombinace obou předchozích
- 9. Domníváte se, že Váš nadřízený Vás podporuje v oblasti vzdělávání?**
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

10. S kterými, z níže uvedených metod, se nejčastěji setkáváte při vzdělávání?

- a) Přednáška
- b) Školení
- c) E-learning
- d) Workshop
- e) Jiné

11. Jaký druh vzdělávání preferujete?

- a) Přednáška
- b) Školení
- c) E-learning
- d) Workshop
- e) Jiné

12. Jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání?

- a) Finanční odměna
- b) Kariérní růst
- c) Osobní rozvoj
- d) Rozšíření kvalifikace

13. Vzděláváte se nad rámec vzdělávání v organizaci? (V případě odpovědi c) nebo

d) přejděte na otázku č. 16)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

14. Jak se vzděláváte nad rámec vzdělávání v organizaci?

- a) Studium odborné literatury (např. články, knihy)
- b) Semináře určené pro veřejnost
- c) Jazykové kurzy

- d) Studium nových vyhlášek a předpisů
- e) Jiné:

15. Myslíte si, že vzdělávání nad rámec vzdělávání v organizaci je důležitý a prospěšný pro výkon Vaší práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Je ve Vašem zájmu se i nadále vzdělávat?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Máte návrhy nebo připomínky na zlepšení vzdělávání v organizaci?

.....
.....
.....

18. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

19. Věk

- | | | |
|------------|------------|--------------|
| a) Do 30 | c) 41 - 50 | e) 61 a více |
| b) 31 – 40 | d) 51 – 60 | |

20. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------|
| a) Střední škola
s maturitou | b) Vyšší odborná
škola | c) Vysoká škola |
|---------------------------------|---------------------------|-----------------|

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3 Formulář hodnocení vzdělávacího kurzu

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO KURZU

Jméno účastníka:

Název kurzu:

Datum:

U otázek zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď.

1. Bylo Vaše očekávání ohledně vzdělávacího kurzu naplněno?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

2. Získali jste nové informace k danému tématu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

3. Využijete informace, které jste získali na kurzu, při výkonu Vaší práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

4. Byl tento vzdělávací kurz pro Vás užitečný?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

Datum a podpis účastníka:

Zdroj: Vlastní zpracování